

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti podniku
Evaluation of Company's Performance

Student: Bc. Monika Pacultová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph. D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů, mimo příloh č. 1 a 2, které mi byly poskytnuty danou společností.

V Ostravě dne 16. dubna 2010

Monika Pacultová

podpis

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za velkou pomoc cenné rady při zpracování této Diplomové práce. Zároveň chci poděkovat za obrovský přínos v mém osobním rozvoji v rámci studia.

OBSAH

1	Úvod.....	2
2	Teoretická východiska	8
2.1	Horizontální analýza.....	14
2.2	Vertikální analýza.....	14
2.3	Poměrová analýza.....	15
2.3.1	Ukazatele rentability	16
2.3.2	Ukazatele aktivity.....	19
2.3.3	Ukazatele zadluženosti	21
2.3.4	Ukazatele likvidity	22
2.3.5	Ukazatele produktivity práce	24
2.3.6	Ukazatele kapitálového trhu.....	24
2.4	Analýza pracovního kapitálu	25
2.5	Hodnotové ukazatele výkonnosti.....	26
2.6	Balanced scorecard	27
2.6.1	Finanční perspektiva	28
2.6.2	Zákaznická perspektiva	31
2.6.3	Perspektiva interních podnikových procesů.....	34
2.6.4	Perspektiva učení se a růstu	35
2.7	IN Indexy.....	36
3	Charakteristika analyzované společnosti	39
4	Aplikační část.....	41
4.1	Horizontální analýza.....	42
4.1.1	Horizontální analýza Rozvahy	42
4.1.2	Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty.....	45

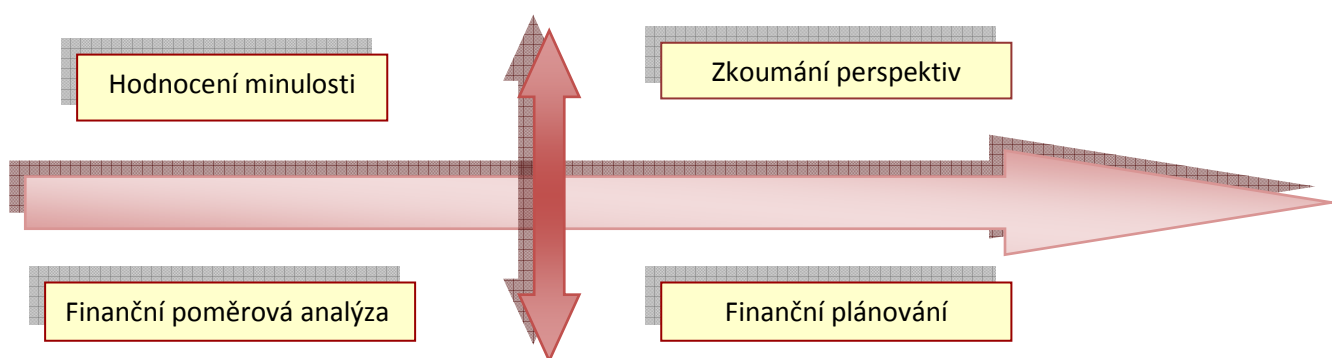
4.2	Vertikální analýza.....	47
4.2.1	Vertikální analýza Rozvahy	47
4.2.2	Vertikální analýza Výkazu zisku a ztráty.....	51
4.3	Poměrová analýza.....	52
4.3.1	Ukazatele rentability	52
4.3.2	Ukazatele aktivity.....	54
4.3.3	Ukazatele zadluženosti	57
4.3.4	Ukazatele likvidity	59
4.3.5	Ukazatele produktivity práce	61
4.3.6	Ukazatele kapitálového trhu.....	62
4.3.7	Shrnutí	62
4.4	Analýza pracovního kapitálu	62
4.5	Hodnotový ukazatel výkonnosti	64
4.6	Metoda Balanced scorecard.....	65
4.6.1	Finanční perspektiva	66
4.6.2	Zákaznická perspektiva	67
4.6.3	Perspektiva interních podnikových procesů.....	69
4.6.4	Perspektiva učení se a růstu	71
4.6.5	Shrnutí	72
4.7	IN Indexy.....	72
5	Závěr	78
	Seznam použité literatury	81
	Seznam zkratk a symbolů.....	82
	Seznam příloh.....	83

1 Úvod

Neustále vzrůstající složitost a dynamičnost podnikatelského prostředí vystavuje podnik neúprosnému tlaku, a to v podobě tvrdé konkurence. Manažeři vedou své podniky tímto velmi složitým prostředím se střídavými úspěchy a mít zdravou firmu je tedy základem každého podnikání. Každá firma se tedy bez rozboru finanční situace firmy již neobejde. Jedním ze způsobů, jak v prostředí tvrdé konkurence přežít, nám pomáhá, a to především vrcholnému managementu pravidelné zjišťování výkonnosti podniku neboli vytvářet finanční analýzu

Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza, ovšem ten nejvýstižnější říká, že představuje systematický rozbor získaných dat, kterou jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýza dále v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.

Obr. 1. 1 Finanční analýza



Zdroj: RŮČKOVÁ P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi.*, str. 9

A co je hlavním smyslem finanční analýzy? Je to připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování daného podniku. Je zřejmé, že existuje úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Finanční analýza se tedy stala oblíbeným nástrojem

při hodnocení ekonomické situace firmy, protože finanční výsledky spolu s podnikovými financemi se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí podniku. Pokud se podíváme na základní finanční cíle podniku, tak je možné do nich zařadit především dosahování finanční stability. Tu je možné hodnotit ze dvou kritérií a to:

- Schopnost daného podniku vytvářet zisk a zajišťovat přírůstek majetku, zhodnocovat vložený kapitál. Toto kritérium je obecně považováno za jedno z nejdůležitějších, protože postihuje podstatu podnikání jako takového.
- Dalším úkolem je zajišťování platební schopnosti podniku. V tuto chvíli je na něho nahlíženo jako na druhořadý úkol, ovšem je potřeba si uvědomit, že bez platební schopnosti většinou neexistuje možnost firmy nadále fungovat a předznamenává to konec samotného podnikání.

Finanční analýza má svůj daný smysl ve dvou rovinách. Jako první jde o fakt, kdy se ohlížíme do minulosti a máme šanci hodnotit, jak se firma vyvíjela až do současnosti. Druhou rovinou je skutečnost, že finanční analýza nám slouží jako základ pro finanční plánování a to jak krátkodobé spojené s běžným chodem firmy, tak i strategické, které souvisí s dlouhodobým rozvoje firmy.

2 Teoretická východiska

Úspěšnost finanční analýzy je podmíněna kvalitou informací, která zahrnuje jak samotnou kvalitu, tak také komplexnost daných informací. Je nutné podchytit pokud možno všechna data, která by mohla jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledky ve finanční analýze. V současné době je možné čerpat informace z více zdrojů, nicméně podstata zůstala stále stejná. Základní data jsou tedy čerpána z účetních výkazů.

Účetní výkazy můžeme rozdělit do dvou skupin a to finanční účetní výkazy a vnitropodnikové účetní výkazy. Finanční účetní výkazy představují externí výkazy, protože poskytují informace především externím uživatelům. Dávají jim přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledků hospodaření a o peněžních tocích. Představují základ všech informací pro firemní finanční analýzu a to i přes fakt, že jde o veřejně dostupné informace, které musí firma zveřejňovat nejméně jedenkrát ročně. Naproti tomu vnitropodnikové účetní výkazy nemají povinně danou úpravu a každá společnost ji provádí na základě svých potřeb. Je důležité zmínit, že právě vnitropodnikové účetní výkazy vedou k zpřesnění výsledků finanční analýzy a umožní eliminovat riziko odchylky od skutečnosti. Je to dáno tím, že jejich sestavování má častější frekvenci, což je pro finanční analýzu velmi důležité.

Při provádění finanční analýzy mnou vybrané společnosti ABC s. r. o. budu vycházet jak z finančních účetních výkazů, tak z vnitropodnikových. Jedná se tedy o Rozvahu, Výkaz zisku a ztráty a Výroční zprávu. Finanční účetní výkazy budou za šest po sobě jdoucích let a to roky 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 a 2009.

Rozvaha

Jde o účetní výkaz kde je struktura závazně stanovena Ministerstvem financí a je závaznou součástí účetní závěrky v soustavě podvojného účetnictví. Rozvaha zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Jde o přehled majetku je statické podobě. Rozvaha nám dopomůže získat věrný obraz o třech základních oblastech a to o majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku.

Majetková situace podniku nám umožní zjistit, v jakých konkrétních druzích je majetek vázán a jak je oceněn, nakolik je opotřeben a jak rychle se obrací. Naproti tomu zdroje financování nám umožní sdělit, z jakých zdrojů byl majetek pořízen a primárně se zajímáme o výši vlastních a cizích zdrojů financování a jejich strukturu. Třetí oblastí je finanční situace podniku, kde zjistíme informace o výši zisku daného podniku, jak tento zisk rozdělit, či zprostředkované informace, zda je podnik schopen dostát svým závazkům.

Aktiva

Aktivem, neboli majetek firmy rozumíme v širším pojetí celkovou výši ekonomických zdrojů, jimiž podnik disponuje v určitém časovém okamžiku. U daných položek je u nás rozhodující, zda v budoucnu přinesou ekonomický prospěch. Tato schopnost se může projevit hned dvěma způsoby a to přímo, neboli schopností cenných papírů přeměnit se okamžitě na hotovost nebo také nepřímo, neboli zapojení se aktiv do výrobní činnosti a postupně se přeměnit na hotové výrobky a poté se prostřednictvím pohledávek přeměnit na peníze.

Základní členění aktiv je především podle doby upotřebitelnosti, tedy členění podle likvidity a to od položek nejméně likvidních až po položky nejlikvidnější.

Obr. 2. 1 Aktiva



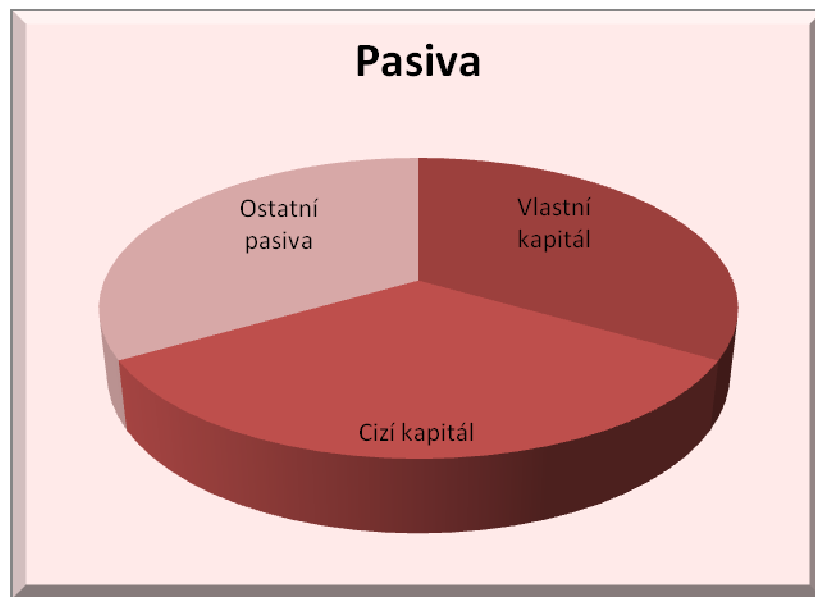
Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé složky Aktiv jsou podrobně rozebrány na jednotlivé pod složky. Stejně jako je rozdílná struktura stálých aktiv, je rozdílná i struktura aktiv oběžných a ostatních aktiv. Pro analýzu položek majetkové struktury je důležité zkoumání druhu a vzájemného vztahu majetku.

Pasiva

Stranu pasiv můžeme také označit jako stranu zdrojů financování firmy a také zde zároveň hodnotíme finanční strukturu. Pasiva nejsou na rozdíl od Aktiv členěna podle hlediska času, ale z hlediska vlastnictví zdrojů financování.

Obr. 2. 2 Pasiva



Zdroj: Vlastní zpracování

U analýzy rozvahy je nejzásadnější problém fakt, že rozvaha popisuje stav na základě historických cen a z toho plynou další úskalí z hlediska vypovídacích schopností dat a to:

- Zobrazený stav hodnot k danému okamžiku nemůže dát informaci o dynamice dané společnosti. Tento problém je méně závažný v okamžiku, kdy jsou data řazeny do časových řad
- V rozvaze se nepracuje se současnou hodnotou peněz, neboť zde nejsou zapracovány vlivy vnějších faktorů
- K určitým hodnotám některých položek rozvahy musí být použito odhadu

Výkaz zisku a ztráty

Dalším podkladem pro kvalitní zpracování finanční analýzy je Výkaz zisku a ztráty. Je to písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určitou dobu. Zachycuje pohyb nákladu a výnosů, nikoliv příjmů a výdajů. Také struktura výkazu zisku a ztráty je pevně daná Ministerstvem financí a je závaznou součástí účetní závěrky. I tento účetní výkaz je pravidelně sestavován v pravidelných ročních intervalech, může být i v kratších.

V rámci tohoto výkazu hledáme odpověď na otázky, jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňují nebo spíše ovlivňovaly výsledek hospodaření. Jde tedy o významný podklad pro hodnocení firemní ziskovosti.

Pokud se podíváme na samotnou strukturu tohoto výkazu, je možné výsledek hospodaření rozdělit na několik stupňů. A to:

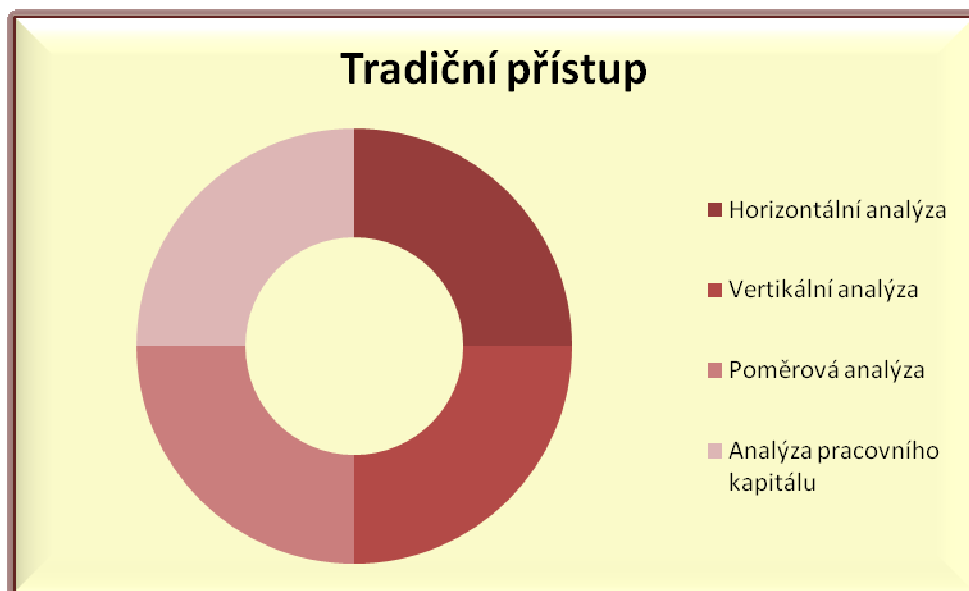
- Výsledek hospodaření provozní
- Výsledek hospodaření z finančních operací
- Výsledek hospodaření za běžnou činnost
- Výsledek hospodaření mimořádný
- Výsledek hospodaření za účetní období
- Výsledek hospodaření před zdaněním

Základním rozdílem mezi rozvahou a výkazem zisku a ztráty je v tom, že zatímco rozvaha zachycuje aktiva a pasiva k určitému časovému okamžiku, výkaz zisku a ztráty se vztahuje vždy k určitému časovému intervalu. Je tedy výsledkem operací za tento interval. Výkaz zisku a ztráty obsahuje tokové veličiny, které vznikají na kumulativní bázi a jejich změny v čase nemusí být rovnoměrné. To tedy znamená, že se nákladové a výnosové položky neopírají o skutečné peněžní toky, tedy příjmy a výdaje. Proto tedy výsledný čistý zisk neobsahuje skutečnou dosaženou hotovost získanou hospodařením v daném období. Abychom tedy měli ucelený pohled o hospodaření dané společnosti, je třeba sestavovat výkaz

o tvorbě a použití peněžních prostředků, ve kterém jsou náklady a výnosy transformovány do peněžních toků.

Jako vše o okolo, tak se vyvíjel i pohled na finanční analýzu. Můžeme říci, že máme jak tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku, tak také moderní přístupy. Já jsem se v této diplomové práci vybrala společnost ABC s. r. o., kterou budu podrobovat jak tradičním, tak moderním přístupům. Pokud se podíváme na samotné složení finanční analýzy, kterou budu provádět, tak tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku jsou:

Obr. 2. 3 Tradiční přístupy



Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním kroku finanční analýzy budu provádět horizontální a vertikální analýzu. Oba tyto postupy umožňují vidět dané údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech a v určitých relacích.

2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumaných dat v čase, a to nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Umožňuje nám kvantifikovat meziroční změny. tato analýza hledá odpověď na otázky: O kolik se změnily jednotlivé položky finančních výkazů v čase, nebo o kolik % se změnily jednotlivé položky v čase? Máme tedy dvě možnosti získání výsledku, a to, že je můžeme získat pomocí indexů, nebo pomocí difference tedy rozdílu. Procentuální vyjádření je výhodnější v okamžiku, kdy hodláme uskutečněný rozbor podrobit hlubšímu zkoumání, neboli budeme ho oborově srovnávat. Toto vyjádření dopomáhá lépe se orientovat v číslech. Naproti tomu vyjádření pomocí absolutních čísel, neboli indexů nám umožní objektivnější pohled na jednotlivé položky z hlediska jejich důležitosti. Samotný výpočet poté vypadá takto:

- Absolutní změna je počítána jako rozdíl hodnoty v běžném období a hodnoty v předchozím období (1.).
- Naproti tomu procentuální změna je počítána jako rozdíl běžného a předchozího období a to vše vyděleno předchozím obdobím. Konečný výsledek se poté vynásobí stem (2.).

Při vyjádření výsledků je dobré zvýraznit si ty hodnoty, které se změnily nejvýraznějším způsobem, protože jejich změna je s největší pravděpodobností nejzásadněji zasáhla výsledky dané společnosti. V každém případě musí být interpretace změn provedena

velmi obezřetně a komplexně. Dále by se v horizontální analýze měla brát v úvahu inflace, která může výsledky analýzy značně zkreslit.

2.2 Vertikální analýza

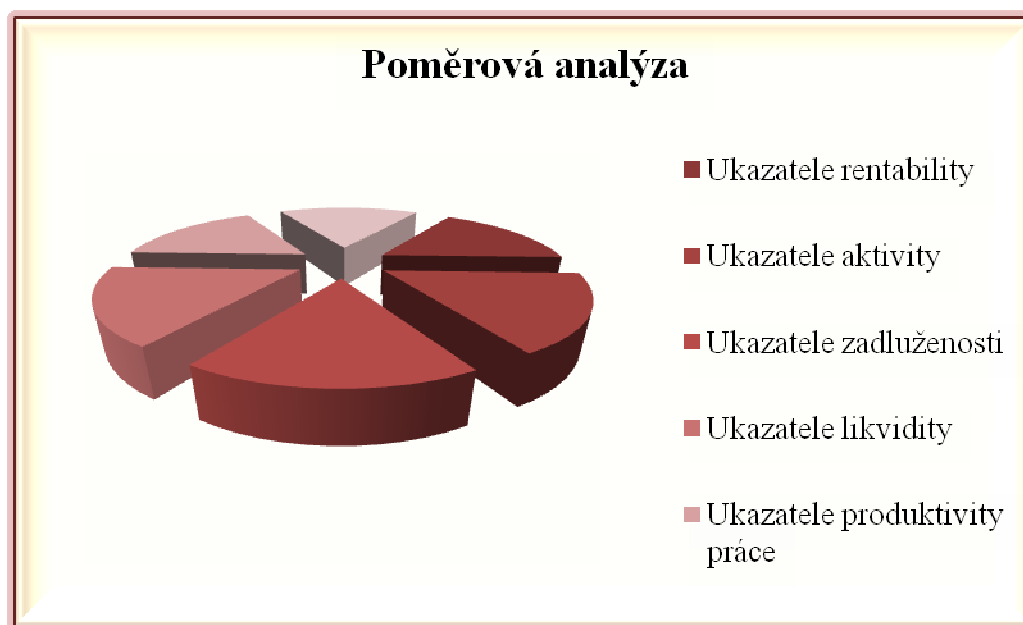
Tato analýza představuje procentuální rozbor základních účetních výkazů. Cílem je tedy zjistit, jak se jednotlivé části podílejí například na celkové bilanční sumě a to vzhledem

k času v majetkovém a finančním portfoliu. Vertikální analýza je vyjádřena v procentech a proto je možné jí také využít pro srovnání s jinými firmami v rámci oboru nebo obecně odvětvovými průměry.

2.3 Poměrová analýza

V druhém kroku budu provádět poměrovou analýzu, která je založena na dávání do poměru položky vzájemně mezi sebou. Tím dostanu další představu o finanční situaci společnosti ABC s. r. o. v jiných souvislostech. Jelikož je společnost složitým organismem, nevystačím si pouze s jedním ukazatelem, proto použiji takzvanou soustavu ukazatelů. Pro svou poměrovou analýzu budu tedy používat následující ukazatele.

Obr. 2. 4 Poměrová analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita, neboli výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použití investovaného kapitálu. Zjišťování výnosnosti podniku patří k jedním z nejdůležitějších charakteristikám v podnikatelské činnosti. Je to způsobeno tím, že jde o organickou součást mnoha rozhodovacích procesů, při nichž je třeba brát v úvahu, jakého ekonomického přínosu se dosáhlo, neboli jakého přínosu dosáhneme vynaložením určité částky finančních prostředků za určitým účelem. Protože jsou finanční prostředky omezené, je takový to propočet nutností a to většinou u dlouhodobých rozhodnutí, jejichž důsledky se projeví v průběhu více let, na rozdíl od těch krátkodobých.

Je třeba zmínit, že každé investiční rozhodnutí je spojeno s rizikem, které musí být posuzováno spolu s očekávaným výnosem, protože obě veličiny spolu úzce souvisejí. Vzhledem k obecnému cíli podniku, který chce dosáhnout uspokojivé finanční situace pro trvalý rozvoj podniku je třeba zkoumat, zda ve snaze maximalizovat zisk není podnik příliš zadlužen a neúvěrován a nebo naopak zde podnik neumrtvuje kapitálové zdroje udržováním relativně značné zásoby peněžních prostředků s cílem minimalizovat rizika platební schopnosti. Optimální kombinací těchto dvou proti sobě jdoucích cílů závisí na určitých a specifických podmínkách každé společnosti. Je třeba si tedy uvědomit, že dlouhodobě existuje velmi silná vazba mezi rentabilitou a likviditou podniku a proto by tyto části měly být v rámci interpretace neustále spojovány.

Pokud se vrátíme k samotnému ukazateli, tak jej můžeme také označit jako ukazatel míry zisku či ukazatel rentability vloženého kapitálu. V anglickém jazyce mu říkáme Return on Investment, tedy odtud plyne známá a používaná zkratka tohoto ukazatele ROI.

Avšak vložený kapitál podniku můžeme definovat různými způsoby a tudíž zde vznikají tyto ukazatele, které se zároveň nejvíce v praxi nejvíce používají. Jde o tyto:

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků
- Rentabilita vlastního kapitálu
- Rentabilita tržeb neboli zisková marže (ziskové rozpětí)
- Rentabilita nákladů

Měřením rentability celkového kapitálu neboli úhrnných vložených prostředků vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku. Počítáme ji jako poměr zisku a celkových aktiv (3.). Anglický název tohoto ukazatele zní Return on Assets, tedy zkratka ukazatele zní ROA. Zisk je v tomto případě chápán jako zisk před úroky a zdaněním, tedy výpočtem zjistíme nezdaněnou rentabilitu celkového kapitálu. Ukazatel ROA je považován za klíčové měřítko rentability. Dává do poměru zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly či jsou financovány, tedy zda jde o zdroje vlastní či cizí. Ukazatel v takové podobě tedy informuje o tom, jaká by byla rentabilita podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku. Ovšem tato podoba ukazatele je užitečná, protože vyjadřuje skutečnost, že majetek vytváří výdělek, který je následně rozdělen na čistý zisk, odváděný podniku, následně na daň z příjmu, odváděnou státu a nakonec úrok, který je odváděn věřitelům. Zisk je tedy rozdělen mezi tři subjekty, což je důležitá informace z makroekonomického hlediska, protože například daň nesouvisí bezprostředně s reprodukcí kapitálu a podnikový management stejně nemůže výši zdanění příliš ovlivnit. Ukazatel rentability úhrnných vložených prostředků ROA je v praxi využíván nejen ke komplexnímu posouzení schopnosti podniku vyprodukovat zisk, ale i při hodnocení výsledků práce dosažených ve vnitropodnikových útvarech daného podniku.

Rentabilitě vlastního kapitálu je ve finanční analýze věnována značná pozornost. Tento ukazatel je počítán jako poměr zisku a vlastního kapitálu (4.) a jeho anglický název zní Return on Equity a zkratka ukazatele zní ROE. Výpočet nám vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionáři buď přímo, nebo nepřímo prostřednictvím akumulace nerozděleného zisku. Protože vlastníci posuzují vytvořený zisk jako výdělek z investovaného kapitálu, stává se rentabilita vlastního kapitálu klíčovým kritériem výnosnosti kapitálu. Do čitatele se obvykle dosazuje čistý zisk po zdanění, protože na vedení podniku je vyvíjen tlak ze strany akcionářů, kteří požadují maximalizovat zisk před zdaněním a zároveň minimalizovat daň ze zisku. Ovšem vyčíslení jmenovatele není také zcela jednoznačné, protože vlastní kapitál obsahuje vedle základního kapitálu řadu dalších zdrojů, jako jsou emisní ážio, zákonné fondy, různé statutární či jiné fondy tvořené ze zisku na určité účely. Musíme tedy vycházet pouze z těch účelů, jemuž má analýza sloužit. Ukazatel ROE nám tedy všeobecně vypočítá hodnotu, díky níž mohou akcionáři, majitelé a další investoři zjistit, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Investor požaduje, aby cena, kterou od podniku

přijímá, za vložený kapitál byla vyšší než cena, kterou by obdržel, kdyby se rozhodl pro jinou formu investice. Pokud je investor zároveň majitel podniku, tedy investoval svůj kapitál do vlastního jmění, je samozřejmostí, že požaduje vyšší cenu, protože nese poměrně velké riziko. Právě tato skutečnost nás přivádí k závěru, že „cena“ vlastního kapitálu placená ve formě dividendy či podílu na zisku je vyšší než cena cizího kapitálu, placená ve formě úroků. Tedy vlastní kapitál je dražší než cizí. Tato informace je velmi významná pro rozhodování o struktuře zdrojů. Můžeme říci, že pokud hodnota ROE bude dlouhodobě nižší nebo rovna výnosnosti cenných papírů, které jsou garantované státem, podnik bude nejspíš odsouzen k zániku. Při vkládání veličin do čitatele a jmenovatele tohoto poměru musí být však rozumný vztah.

Rentabilita tržeb, neboli odbytu vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb neboli výnosů. Tento ukazatel je počítán jako rozdíl zisku před úroky a zdaněním a celkovými tržbami (5). Můžeme o něm také říci, že jde také o rentabilitu ziskového rozpětí nebo ziskové marže, protože odráží schopnosti podniku vyrábět výrobek nebo službu s nízkými náklady za vysokou cenu. Pokud do čitatele uvedeme zisk před úroky a zdaněním získáme takzvané provozní ziskové rozpětí, které vylučuje ze ziskového rozpětí vlivy finančních nákladů, zejména o úroky, které do provozních nákladů nepatří. Mezi výhody provozního ziskového rozpětí patří, že čísel i jmenovatel jsou tokové veličiny, tudíž jsou obě v aktuální cenové úrovni, potvrzené trhem a účetnictvím je může poskytnout brzy po uplynutí měsíce, čtvrtletí či roku. Pokud do čitatele uvede zisk po zdanění, získáme čisté ziskové rozpětí, které je dílčím faktorem v rozkladu rentability vlastního kapitálu. Jak ukazují některé zahraniční rozborů, jednotlivé podniky, pokud je to možné, nemění procento ziskového rozpětí v čase, pokud ovšem nesledují celkovou tendenci v odvětví. Tedy pro správnou interpretaci tohoto ukazatele je třeba znát dlouhodobý trend vývoje podniku a hodnotu ukazatele v odvětví.

K vyjádření relativní úrovně nákladů se využítá ukazatel nákladovosti, neboli rentabilita nákladů. Je počítán jako poměr nákladů a tržeb rovnající se také poměru nákladu a zisku, ale odečtený od jedničky (6). Anglický název zní operating ratio neo total cost-sales ratio. A proč je tento ukazatel počítán? Pokud je ziskové rozpětí nízké nebo několik let klesá, měl by se daný podnik zaměřit na analýzu jednotlivých nákladů, protože ziskové rozpětí je také měřítkem schopnosti podniku ovlivňovat úroveň nákladů. Proto snižováním nákladů může společnost dosahovat vyšší míry zisku a tím zlepšovat ukazatele ziskovosti tržeb. Do

celkových nákladů se zahrnují nákupní cena prodaného zboží, tak také s právní i odbytové náklady. Jestliže vzroste hodnota celkové nákladovosti z tržeb, klesne hodnota ziskovosti tržeb, ziskové rozpětí a tím zároveň klesne i hodnota rentability celkového kapitálu. Dále snížením ukazatele rentability celkového kapitálu pak povede ke snížení hodnoty čistých peněžních toků a následně i kde snížení hodnoty celého podniku. Společnost si tedy musí uvědomit, že ne vždy růst rentability musí vést k růstu tržní hodnoty podniku a naopak. Obecně platí, že čím je nižší hodnota tohoto ukazatele, tím jsou výsledky lepší, protože jedna koruna tržeb byla vytvořena s nižšími náklady.

2.3.2 Ukazatele aktivity

Velikost a struktura majetku souvisí s technickoekonomickými specifiky provozní činnosti, která je určující pro vybavenost oběžnými a stálým aktivy. Proto schopnost managementu dosahovat cílových výkonů s optimální výši majetku je důležitá. Ukazatele aktivity nám umožňují vyjádřit, kvalifikovat a současně analyzovat jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek. Aktiva jsou v těchto ukazatelích charakterizována většinou rychlostí obrátu celkového kapitálu, neboli obratem celkových aktiv. Tyto ukazatele mají zároveň návaznost na ukazatele rentability. Hodnota těchto ukazatelů je vyjadřována v jednotkách času. Stejně jako u ukazatelů rentability můžeme i ukazatele aktivity rozdělit na základní podukazatele a to:

- Relativní vázanost stálých aktiv
- Doba obrátu zásob
- Doba obrátu pohledávek
- Doba obrátu dluhů

Relativní vázanosti stálých aktiv představuje měřítko celkové produkční efektivnosti dané firmy. Počítáme jej jako poměr stálých aktiv a ročních tržeb (7.). Anglický název tohoto ukazatele zní Turnover of fixed assets ratio. Tento ukazatel podává firmě informaci o relativní výnosnosti, s níž

využívá svá fixní aktiva a s cílem firmy dosáhnout tržeb. Čím je tento ukazatel nižší, tím lépe pro danou firmu, protože ukazuje na to, že firma expanduje a to bez potřeby zvyšovat své finanční zdroje. Avšak je zde důležité dodat, že pokud se v čitateli uvádí zůstatkovou hodnota stálých aktiv, ukazatel se zákonitě s počtem let zlepšuje a to bez zásluhy daného podniku. Velikost ukazatele dále ovlivňuje odpisová politika firmy, neboť společnost, která zvolí metodu zrychlených účetních odpisů bude vykazovat za jinak stejných podmínek jiné hodnoty než společnost, která používá metodu lineárních odpisů. Dále musíme brát také v úvahu, že údaje, které bereme z rozvahy pro výpočet tohoto ukazatele jsou poněkud zavádějící. Je to v důsledku počítání odpisů z historických cen, aniž by se brala v úvahu inflace. To vede k tomu, že řada stálých aktiv pořízených před mnoha lety jsou v rozvaze podhodnoceny, takže firmy, které podnikají déle mohou vykazovat lepší výkonnost i bez svého přičinění.

Doba obratu zásob je definována jako poměr stavu zásob všeho druhu vyjádřené v peněžních jednotkách k průměrným denním tržbám (8.). Vypočítáme jej tedy jako poměr průměrné zásoby a denní spotřeby, anglicky jej označíme jako Stock-holding period nebo Inventory turnover. Tento ukazatel se považuje za ukazatel intenzity využití zásob a říká nám, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob, neboli kolik dní trvá jedna obrátka. Pokud se zvýší doba obratu nebo sníží doba obratu zásob, může se zdát, že se efektivněji zásoby využívají, ovšem může to být znak podkapitalizování podniku. K tomuto jevu často dochází v období expanze, kdy podnik prudce rozšiřuje výrobu a prodej, tím spontánně rostou jeho aktiva, tedy zásoby, pohledávky, dlouhodobý hmotný majetek, která nejsou kryta potřebnými finančními zdroji. Obecně můžeme říci, že čím kratší doba obratu zásob, tím lépe. Ovšem jen do určité míry a dodržení určitých podmínek. Zásoby materiálu musí zajišťovat plynulou výrobu, dále musí být zajištěné zásoba hotových výrobků pro schopnost plynule reagovat na poptávku, jinak by podnik mohl ztratit zákazníka. Hodnota doby obratu zásob je výslednicí mnoha protichůdných faktorů a jen velmi obtížně ji lze interpretovat bez důkladnějšího pohledu na doby obratu jednotlivých druhů zásob. Za optimální hodnotu doby obratu zásob se považuje taková hodnota, při níž se náklady spojené s hospodařením se zásobami minimalizují. Celkově optimalizace zásob představuje samostatnou součást finančního řízení podniku a to v rámci krátkodobého finančního řízení.

Doba obratu pohledávek společnosti ukazuje, jak dlouho, tedy kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, neboli za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny. Tento ukazatel je počítán jako poměr průměrného stavu obchodních pohledávek a průměrných denních tržeb na fakturu (9.). Anglicky je označován jako Debtors

collection period nebo Average collection period. Období, které je tímto ukazatelem vypočítáno se označuje za inkasní období. Tento ukazatel má především význam v podnikání obchodních úvěrů, proto se jeho výpočet zpravidla omezuje na pohledávky z obchodního styku a tržby je pak třeba snížit o případný prodej za hotové. Vyjadřuje a vypovídá o platební disciplíně našich odběratelů a slouží k vyhodnocení inkasní politiky společnosti. Z vypočítané hodnoty tohoto ukazatele lze vyvodit, zda se podniku daří dodržovat stanovenou obchodně úvěrovou politiku. Pokud je v platebních podmínkách stanovena lhůta splatnosti například do třiceti dnů, můžeme z hodnoty tohoto ukazatele usoudit, zda inkaso probíhá v souladu s touto stanovenou platební podmínkou nebo zda lepší či horší. Z tohoto vyplývá, že by hodnota doby obratu pohledávek měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Optimální hodnota ukazatele se stejně, jako u ostatních ukazatelů obratovosti pohybuje v extrému, tedy v minimu. Pokud je tato hodnota vysoká, vede to podnik k vyšším kapitálovým nákladům a zvýšené administrativě. Vzniká zde současně větší nebezpečí ze změny finanční situace odběratele z dobré na špatnou a tudíž k možnému vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti.

Doba obratu dluhů, neboli splácení závazků kvantifikuje dobu úhrady závazku od okamžiku jeho vzniku. Je počítána jako poměr mezi obchodními pohledávkami a denními tržbami na obchodní úvěr (10.) a anglicky je tento ukazatel označován Debtors collection period nebo Average collection period. Nákup na obchodní úvěr představuje pro každou společnost peněžní prostředky, které podnik po určité době zadržuje a využívá pro vlastní potřebu. I tento ukazatel je managementem důkladně sledován, protože je důležité zabezpečit, aby byl podnik v době splatnosti dluhů likvidní.

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti představuje vztah mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními zdroji na straně druhé. Čím je firma více zadlužena, tím větší je i tento ukazatel a s tím související finanční páka. S rostoucí finanční pákou roste také riziko podniku k předluženosti, protože se zvyšují úroky placené akcionářům. Zadluženost však sama o sobě není pouze negativní jev. Ve zdravém a finančně stabilním podniku může růst zadluženosti přispívat

k celkové rentabilitě a tím i k tržní hodnotě firmy. Ukazatelé zadluženosti, které jsou obvykle používána, jsou tyto:

- Zadluženost 1
- Zadluženost 2
- Zadluženost 3

Zadluženost 1 je počítána jako poměr mezi dlouhodobými dluhy a vlastní jmění (11.). Někteří analytici zahrnují do čitatele také krátkodobé dluhy. Zadluženost 2 je počítána jako poměr dlouhodobých dluhů a vloženého kapitálu (12.). O těchto dvou ukazatelích můžeme říci, že nepodávají obraz o celkové zadluženosti, protože do čitatele zahrnují pouze dlouhodobé dluhy. Tento problém řeší třetí ukazatel, tedy Zadluženost 3, která se vypočítá jako poměr mezi celkovými dluhy a celkovými aktivy (13.). Tento ukazatel je často označován jako ukazatel věřitelského rizika. S jeho růstem totiž roste i riziko, že věřitelé o investovaný kapitál přijdou, neboť podnik nebude dostatečně solventní.

2.3.4 Ukazatele likvidity

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek existence úspěšné společnosti, proto snaha o její zachování je součástí každého podniku. Finanční situace podniku a to zejména platební schopnost je zjišťována při rozboru rozvahy pomocí poměrových ukazatelů likvidity, kdy, při jejíž pomoci zjišťujeme schopnost podnik hradit své závazky neboli dostát včas svým finančním povinnostem. Pod pojmem likvidita je možné chápat schopnost podniku přeměnit svůj majetek na prostředky, které je možno použít k úhradě závazků. Jde o míru schopnosti a připravenosti podniku uhradit krátkodobé peněžní závazky včas a v plné výši, až nastane jejich splatnost. Pokud zde hovoříme o majetku a jeho přeměně na finanční prostředky, je důležité zmínit likvidnost. Právě likvidností je označována míra obtížnosti transformovat majetek do peněžní formy, tedy jak rychle je možné realizovat jejich přeměnu na peníze. Likvidnost určitého majetku je tím větší, čím kratší je doba jeho zpeněžení a čím menší je finanční ztráta, kterou při tom daný podnik utrpí. Je důležité si

uvědomit, že u jednotlivých aktiv trvá cyklus různě dlouho. Zásoby jsou například mnohem likvidnější než dlouhodobý hmotný majetek.

Ukazatele likvidity odvozují platební schopnost podniku od poměru mezi krátkodobými oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy splatnými do jednoho roku. Peněžní krátkodobé závazky neboli pasiva vznikají průběžně v rámci provozní činnosti a také se musí průběžně hradit a to také z provozní činnosti, jako přebytek provozních příjmů nad provozními výdaji. Tedy za normálních okolností by měly uvolněné peněžní prostředky stačit na uhrazení splatných závazků. Dojde-li k menší nepravidelnosti v příjmech, mělo by se to vyřešit odložením některých výdajů nebo zvýšením krátkodobých pasiv. Za krátkodobá pasiva neboli dluhy se pro účely finanční analýzy považuje součet krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů a finanční výpomoci, což je v souladu se zahraniční praxí v zemích, kde krátkodobé bankovní úvěry slouží převážně k financování dočasných potřeb, tedy ke krytí oběžného majetku. Naproti tomu trvalé potřeby by měly být financovány převážně dlouhodobými zdroji.

Pokud se tedy vrátíme ke schopnosti hradit své závazky a tedy k ukazatelům likvidity zjistíme, že jsou rozděleny do tří základních skupin a při jejich výpočtech dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti. Ukazatelé tedy jsou:

- Běžná likvidita
- Pohotová likvidita
- Okamžitá likvidita

Běžnou likviditu vyjadřujeme jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých dluhů (10.) a její anglický název zní Current ratio. Při výpočtu tohoto ukazatele se může zdát, že čím vyšší je jeho hodnota, tím jistější je i likvidita. Ovšem to není tak úplně pravda, protože ne všechna běžná aktiva jsou stejně likvidní a některá jsou dokonce na peníze nepřeměnitelná, nikdo je tedy od podniku neodkoupí. Musíme zde mít v úvahu jaká je struktura oběžných aktiv a jaké můžou vzniknout problémy právě s její nevhodnou strukturou. Za optimální výši tohoto ukazatele považujeme interval od 1,5 do 2,5.

Pohotová likvidita je počítána jako poměr, kde v čitateli uvádíme oběžná aktiva zbavená zásob a ve jmenovateli jsou také krátkodobé dluhy (11.). V tomto ukazateli se snažíme zbavit nevýhod, které nám dával předchozí ukazatel a ponecháváme tedy v čitateli pouze peněžní prostředky. Pohotová aktivita je také označována za takzvaný rychlý test nebo také test kyselinou a za optimální výši je považován interval od 1,0 do 1,5. Anglický název zní Quick asset ratio.

Okamžitá likvidita je počítána jako poměr finančního majetku a krátkodobých pasiv (12.), kdy mezi finanční majetek zahrnujeme peníze, ceniny, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek. Anglický název zní Cash ratio. Minimální hodnota této likvidity neboli 1. Stupně by měla být 20 % tedy 0,2. Takovou hodnotu finančních prostředků by měli mít podniky na účtu v bankách či v pokladně, aby byli schopni ihned zaplatit své krátkodobé závazky alespoň z pětiny.

2.3.5 Ukazatele produktivity práce

Tato skupina ukazatelů je poměrně nově sledována a jejích úkolem je zachycení výkonnosti podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance.

2.3.6 Ukazatele kapitálového trhu

Předchozí ukazatele, které vycházejí z účetních hodnot, mají určité nedostatky. Ty řeší právě ukazatele kapitálového trhu, které se dívají a hodnotí daný podnik podle toho, jaké jsou ceny akcií. Protože podnikatel může profitovat jak z podílu na zisku, tak také z růstu akcií. Protože má společnost není akciovou společností, nebudu v ní tedy provádět tento ukazatel.

2.4 Analýza pracovního kapitálu

Pracovní kapitál je v širším slova smyslu brán jako oběžný majetek daného podniku. Ale pro finanční řízení je pro podnik důležitější a zajímavější sledovat takzvaný čistý pracovní kapitál, což je část dlouhodobých zdrojů majetku, která kryje oběžná aktiva. Anglický název zní net working capital. Čistý pracovní kapitál má charakter dlouhodobosti a můžeme o něm říci, že vytváří jakýsi „polštář“ pro případné finanční výkyvy, které mohou nastat v každé společnosti. Je to tedy dlouhodobý zdroj, který má podnik k dispozici pro profinancování běžného chodu podniku. Čistý pracovní kapitál můžeme vyjádřit více způsoby a to:

- Pracovním kapitálem I.
- Pracovním kapitálem II.
- Pracovním kapitálem III.

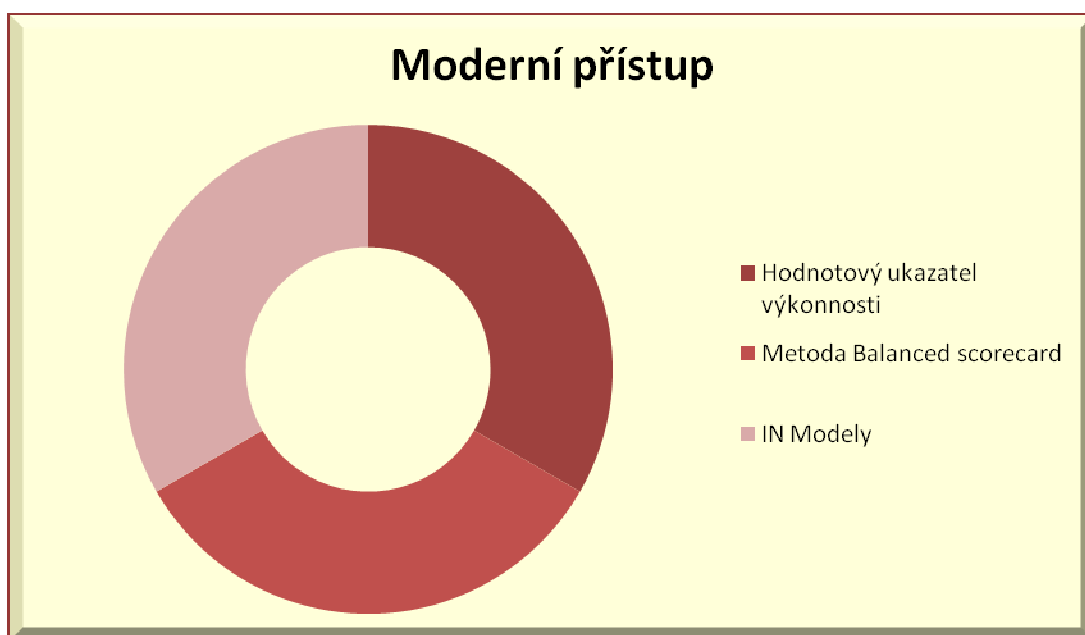
Pracovní kapitál I. je počítán jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Pracovní kapitál II. zohledňuje i nevyfakturované krátkodobé pohledávky a krátkodobé závazky společnosti, zahrnuje tedy krátkodobé dohadné účty aktivní i pasivní.

Pracovní kapitál III. je ukazatelem, který zohledňuje všechny výše uvedené položky a přidává k nim ještě položky ostatních aktiv a ostatních pasiv, neboli příjmy a výdaje příštích období.

Podrobněji jsem tedy nyní rozebrala tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku a nyní se zaměřím na moderní pojetí neboli přístup. Jeho skladba je graficky znázorněna v následujícím obrázku:

Obr. 2. 5 Moderní přístupy



Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Hodnotové ukazatele výkonnosti

Neustále zvyšující se tlak na konkurenceschopnost podniků v prostředí globalizace ekonomiky vede k tomu, abychom lépe vyjádřili a vyhodnotili ekonomický přínos a úspěšnost podnikatelských aktivit. Nejde jen o to, aby podnik vytvořil určitý objem zisku, ale také aby výnosnost investovaného kapitálu vlastníky byla větší než alternativní náklad na kapitál. Základem je tedy zjištění, že pokračující investice mohou vytvářet zisky, ale nemusí vytvářet hodnotu pro investora, pokud výnos z investic nepřevyšuje jejich kapitálový náklad. Hlavním nedostatkem účetních ukazatele je, že nezohledňují časovou hodnotu peněz a především riziko. Nestačí proto, že podnik dosahuje a vykazuje kladný hospodářský výsledek. Nové koncepce řízení hodnoty staví do centra cílů podniku vlastního a jeho očekávání maximálního zhodnocení investice.

Jedním z nejpoužívanějších ukazatel je ekonomická přidaná hodnota EVA, jejíž anglický název zní Economic Value Added. Z Výkazu zisku a ztráty každé společnosti je patrné, zda vyprodukovala kladný či záporný výsledek hospodaření. Pokud však firma

dosahuje zisku, ještě to neznamená, že dosahuje i kladného ekonomického výsledku. Toto je tedy hlavní myšlenka tohoto ukazatele. Ve Výkazu zisku a ztráty jsou zahrnuty pouze explicitní náklady, které se týkají účetně zachycených nákladů. Musíme brát ale v úvahu, že společnost je financována jak vlastním, tak cizím kapitálem a v účetnictví jsou patrné pouze náklady na cizí kapitál. Vůbec se tedy nebere v úvahu, jaké byly oportunitní či implicitní náklady.

Náklady vlastního kapitálu jsou zde chápány z pohledu vlastníka, neboli investora, jako náklady příležitosti, alternativní náklady kapitálu, nikoliv však jak finanční náklady, které musí podnik hradit formou přímé platby svým akcionářům. Ukazatel EVA umožňuje zjišťovat hodnotu přidanou akcionářům. Musíme si uvědomit, že EVA a účetní hospodářský výsledek se od sebe značně odlišují a to ze dvou důvodů:

- Účetní zisk nezohledňuje explicitní náklady, které vyplývají z využití vlastního kapitálu
- Ukazatelé odvozené z účetního zisku nemají dostatečnou vazbu na tvorbu hodnoty pro samotné akcionáře

Ukazatel EVA je počítán jako rozdíl provozního výsledku hospodaření po zdanění a investovaného kapitálu, který je současně násoben průměrnými náklady kapitálu (18.). Při dosazení do tohoto ukazatele vzniká problém u provozního výsledku hospodaření po zdanění, který není totožný s položkou Provozní výsledek hospodaření ve Výkazů zisku a ztráty. Postupů jak provozní výsledek vytvořit je několik, důležité je, aby co nejlépe odrážel skutečnou výkonnost podniku.

2.6 Balanced scorecard

Existuje střed mezi skutečností a potřebou podniku být dlouhodobě konkurence schopný a strnulým modelem finančního účetnictví. Toto dalo za následek vzniknout nové metodě a to balanced scorecard. Metoda balanced scorecard zachovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulých finančních transakcích, která jsou ovšem samotně

nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky v dnešních podmínkách musejí zvolit proto, aby investice od zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, technologií, procesů a inovací vytvořily nějakou hodnotu. Balanced scorecard tedy doplňuje finanční měřítka z minulosti o nové, které jsou hybnou silou budoucnosti.

Balanced scorecard vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností společnosti s hlavním důrazem na strategické řízení a měření výkonnosti podniku. Vychází z myšlenky, která říká, že co nemůžeme měřit, neumíme ani řídit. Jde tedy o nástroj realizace strategie podniku a řízení výkonnosti až do úrovně operativního řízení a rozhodování. Cíle daného podniku vycházejí z vize a strategie a sledují jeho výkonnost ze čtyř základních perspektiv. Mezi tyto perspektivy zahrnujeme finanční, zákaznickou, interních procesů, učení a růstu. Výhodou této metody je rozšíření souboru cílů podniku za hranice běžných souhrnných finančních ukazatelů. Management dané firmy může nyní měřit, jak je vytvářena hodnota pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita systémů a způsobů práce, lidských zdrojů, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti podniku. Přestože metoda balanced scorecard zachycuje krátkodobou výkonnost podniku, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly, které vedou k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti, a také co je důležité, k větší konkurenceschopnosti.

Jak již bylo zmíněno, metoda balanced scorecard vychází ze čtyř základních perspektiv, které tedy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíly, dále mezi požadovanými výstupy a jejich hybnými silami. Zahrnují se zde také tvrdé měřítka a měkká neboli subjektivnější měřítka. Nyní si podrobně rozebereme jednotlivé perspektivy:

2.6.1 Finanční perspektiva

Zpracování metody balanced scorecard by měla vést ke spojení finančních záměrů se strategií podniku. Právě finanční cíle jsou středem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv této metody. Finanční cíle a měřítka musejí tedy zahrnovat dvě oblasti, a to definování finanční výkonnosti, která je očekávaná od strategie a také zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv. Pokud se blíže podíváme na propojování finančních cílů se strategií podnikatelské jednotky, zjistíme, že finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku velmi lišit. Dále existují různé typy strategií, které si může podnik

zvolit, ať již jde o agresivní růst tržního podílu, stabilitu, ukončení činnosti nebo likvidaci. Abych jednotlivé fáze blíže specifikovala, rozdělila jsem je do tří základních a to:

- Růst
- Udržení
- Sklizeň neboli největší výnosy

Ve fázi růstu se nacházení podnikatelské jednotky na začátku svého životního cyklu a proto jejich výrobky a služby mají velký růstový potenciál. Aby byl tento potenciál zhodnocen, musí podnik zmobilizovat významné zdroje pro rozšíření a vývoj nových výrobků a služeb, dále pro rozšíření výrobní kapacity, provozního zázemí nebo infrastruktury. Proto podniky v této fázi mohou pracovat se zápornými peněžními toky. Finančním cílem je v této fázi tedy procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodeje.

Většina podniku se ale nachází ve fázi udržení, kdy podniky stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Předpokládá se, že si udrží svůj podíl na trhu a zároveň ho budou v budoucnu zvyšovat. Finanční cíle jsou v této fázi zaměřeny na ziskovost. Měřítka, která nám ziskovat mohou vyjádřit, se vztahují k účetnímu zisku, ať již jde o provozní či hrubý zisk. Tato měřítka počítají s kapitálem, který je podnikem investován jako s exogenní veličinou, a nutí manažery, aby maximalizovaly příjmy z těchto investic. Příkladem těchto měřítek může být návratnost investic, výnosnost vloženého kapitálu nebo přidaná hodnota.

Další fází, ve které se některé podniky mohou nacházet, je fáze zralosti neboli sklizně. Jak už název napovídá, jde o fázi sklizení plodů z investic, které podnik uskutečnil v předchozích dvou fázích. Tyto podniky již příliš neinvestují, ale snaží se a udržují již existující investice. Pokud se rozhodnou i v této fázi investovat, musí jít o projekt s velmi krátkou a určitou dobou návratnosti. Hlavním finančním cílem je maximalizovat přítok finančních prostředků. Ukazatele, které podniky v této fázi používají, jsou cash flow. Požadavky mohou být také na snižování pracovního kapitálu.

Tyto tři fáze neboli strategie dále odpovídají třem finančním oblastem, ve kterých ji podporují:

- Růst obratu a mix výrobků nebo služeb, neboli marketingový mix
- Snižování nákladů a zvyšování produktivity
- Využití zdrojů a investiční strategii

Růst obratu spolu s marketingovým mixem se týkají rozšiřování nabídky výrobků a služeb, dále získáváním nových zákazníků a trhů. Změny mixu výrobků a služeb by znamenala hodnotnější nabídku a nové stanovení cen. Dále cílem snižování nákladů a zvyšování produktivity je snaha o snížení přímých nákladů na služby a výrobky a snížením nepřímých nákladů. Manažeři se v oblasti zdrojů pokoušejí snížit potřebu pracovního kapitálu, který je nutný k podpoře objemu a mixu obchodních případů. Také manažeři usilují o lepší využití stálých aktiv pomocí získání nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje.

Tři obchodní strategie a tři finanční oblasti jsou pro lepší orientaci vyjádřeny v následující tabulce:

Tab. 2. 1 Strategická témata

		Strategická témata		
		Růst obratu a marketingový mix	Snížení nákladů a zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů. Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje). Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech. Křížový prodej. Procento obratu z nových aplikací výrobků. Ziskovost zákazníků a výrobní linky.	Náklady v porovnání s konkurencí. Míra snížení nákladovosti. Nepřímé výdaje.	Míry pracovního kapitálu. ROCE podle klíčových kategorií aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady (na jednoty výstupu, na transakci)	Doba návratnosti. Výkonnost (propustnost).

Zdroj: KAPLAN R. S. – NORTON D. P.. *Balanced scorecard Strategický systém měření výkonnosti podniku.*, str. 52

Finanční perspektiva balanced scorecard umožňuje managementu společnosti definovat metodu, podle které bude společnost posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné. Dále nám finanční perspektiva pomůže zjistit proměnné, které jsou nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Hybné síly této perspektivy je nutné přizpůsobit odvětví, podnikové strategii a konkurenčnímu prostředí.

2.6.2 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých by chtěly podnikat. Segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou současnými finančními cíli. Zákaznická perspektiva nám dopomůže zjistit a stanovit klíčová zákaznická měřítka cílových zákazníků, získání nových zákazníků a ziskovost, dále předpoklady jejich udržení. Výhody, které získáme pomocí těchto měřítek, představují pro podnik hybnou sílu, proto stanovení hodnotových výhod, jsou klíčem k vývoji cílů.

Pokud se podíváme na samotné segmenty trhu, tak obecně platí, že současní a potencionální zákazníci nejsou homogenní. Každý z nich má různé preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobků či služeb. Proto volba určité strategie by měla být založena na hloubkovém průzkumu trhu, kde by měly být odhaleny různé tržní a zákaznické segmenty, jejich preference, cena, jakost, funkčnost, servis nebo image. Balanced scorecard by měl poté v rámci podnikem zvolené strategie identifikovat zákaznické cíle každého cílového segmentu. Jakmile jednou společnost stanoví své cílové segmenty, může pro ně následně určit cíle a měřítka. Podnik může zvolit dva soubory měřítek. První soubor je tvořen všeobecně používá, neboli základní. Druhá skupina měřítek představuje hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů.

Základní skupina měřítek

Tyto měřítka lze použít pro všechny typy podniku a jsou to:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníka
- Získávání nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Ziskovost zákazníků

Tato měřítka mohou být seskupena v řetězci, které vidíme na následujícím obrázku:

Tab. 2. 2 Zákaznická perspektiva

Podíl na trhu	Odráží oddíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek)
Získávání nových zákazníků	Měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky.
Udržení zákazníků	Sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně.
Spokojenost zákazníků	Stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnoty výhody.
Ziskovost zákazníků	Měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníků.

Zdroj: KAPLAN R. S. – NORTON D. P.. *Balanced scorecard Strategický systém měření výkonnosti podniku.*, str. 65

Měření hodnotových výhod zákazníka

Jedná se tedy o druhou skupinu měřítek. Hodnotové výhody u zákazníka představují ty vlastnosti služeb nebo výrobků, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují spokojenost a loajalitu zákazníků v cílových segmentech. Právě hodnotové výhody jsou klíčovým pojmem k pochopení hybných sil základních výstupů, díky nimž se měří jak spokojenost zákazníků, tak získávání nových či udržení si těch stávajících. Hodnotové výhody můžeme dále rozdělit na tři základní kategorie a to:

- Vlastnosti výrobků a služeb
- Vztahy se zákazníky
- Image a pověst podniku

Aby mohli manažeři dané společnosti dobře zformulovat zákaznickou perspektivu, měli by mít jasnou představu o svých cílových zákaznících a tržních segmentech. Vytvoření a zpracování klíčových výstupních měřítek je základ. Představují pro společnost cíle a to v oblasti procesů vývoje výrobku a služeb, provozu, marketingu a logistiky. Tato měřítko mohou mít některé nedostatky a to, že jejich výstupy jsou zpožděné. Informace o spokojenosti zákazníků nebo možnosti, jak si je udržet se společnost dozví, až když je na jejich ovlivnění příliš pozdě. Měřítko nám dále neřekne nic o tom, jak by zaměstnanci měli každý den postupovat pro dosažení požadovaných výstupů.

Proto si manažeři musejí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho dále volit hodnotové cíle. Poté mohou vybrat ze tří skupin vlastností ty cíle a měřítko, které v případě, že jich podnik dosáhne, mu umožní, aby si zachoval daný objem obchodu právě s cílovými zákazníky, nebo ho případně zvětšil. Tyto tři skupiny vlastností jsou:

- Vlastnosti výrobků a služby: funkčnost, kvalita a cena
- Vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah
- Image a pověst

Pokud si podnik zvolí konkrétní cíle a měřítka napříč těmito třemi skupinami, může se nasměrovat tak, aby svých cílových zákaznických segmentům poskytoval vynikající hodnotové výhody.

2.6.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují ty procesy, které jsou pro dosažení zákaznických akcionářských cílů nejdůležitější. Tyto cíle a měřítka vytváří podnik obvykle po té, co určí cíle a měřítka ve finanční a zákaznické perspektivě. Pro balanced scorecard je důležité, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který zahrnuje:

- Inovační proces
- Odhalení současných a budoucích potřeb zákazníků
- Vývoj nových způsobů řešení těchto potřeb
- Provozní proces
- Dodávky existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům
- Poprodejní servis

Toto rozdělení představuje největší rozdíl mezi balanced scorecard a tradičním systémy měření výkonnosti podniku, neboť tradiční přístupy se zaměřují na řízení a zlepšování dosavadních oddělení a center odpovědnosti.

Musíme si uvědomit, že každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků, ale může být použita základní šablona, kterou si může každý podnik při přípravě perspektivy interních procesů upravit. Model zahrnuje tři základní procesy, kterými jsou:

- Inovační proces
- Provozní proces
- Poprodejní proces

V inovačním procesu podnik zkoumá nově se objevující nebo naopak skryté potřeby zákazníků a z těchto výsledků potom upravuje výrobek či službu. Druhým hlavním krokem je provozní proces, na který se v minulosti podniky nejvíce zaměřovaly, a jde tedy o proces, kdy existující výrobky a služby byly již vytvořeny a dodány zákazníkům. Třetím hlavní krokem je poprodejní proces, což jsou služby zákazníkům po prvotním prodeji nebo dodávce výrobků a služeb.

V perspektivě interních procesů manažeri společnosti identifikují kritické procesy, ve kterých by měly dosahovat skvělých výsledků, pokud chtějí realizovat představy cílových zákaznických segmentů a akcionářů. Pokud se podíváme na tradiční měřicí systémy, tak jejich zaměření je jen na sledování a zlepšování nákladovosti, časově závislých měřítek a jakosti podnikových procesů. Naproti tomu balanced scorecard umožňuje, aby požadavky na výkonnosti interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních subjektů.

2.6.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou metody balanced scorecard je vyvíjení cílů a měřítek, které podporují učení se růst firmy.

Koncept balanced scorecard je používán stále u většího počtu společností a představuje tedy model strategie firmy a zároveň nástroj její implementace, který s využitím finančních a nefinančních strategických cílů, ukazatelů výkonnosti příslušných měřítek a strategických iniciativ popisuje představu o budoucnosti společnosti. Dále představuje způsob jejího naplňování konkrétními akcemi a rozhodnutí v podobě cílových hodnot jednotlivých ukazatelů. Tento model umožňuje řídicím pracovníkům i zaměstnancům nalézt svou pozici v řetězci, která utváří hodnoty a identifikovat se ze strategií společnosti. Balanced scorecard je vhodný jak pro soukromou, tak veřejnou sféru.

2.7 IN Indexy

Dalším ze způsobů, jak zkoumat společnost z různých stran jsou IN modely. Tyto modely a poté jednotlivé indexy se zaměřují na posuzování bonity podniku. S pojmem bonita se nejčastěji setkáte v bankovníctví v situacích, kdy klient, ať už se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu, žádá o úvěr. Banka v těchto případech posuzuje bonitu neboli finanční zdraví. Pokud tedy tento pojem zobecníme a podíváme se i na původ tohoto slova, které pochází z latinského slova. bonus, bona, bonum = dobrý, můžeme bonitu považovat za jistý druh kvality neboli jakosti. Všeobecně je tedy chápána jako zdraví daného podniku.

Při posuzování bonity podniku bychom měli vzít v úvahu především finanční situaci podniku, majetková situace podniku, očekávanou příjmovou situaci, důvěryhodnost podniku a úroveň managementu.

Jedním ze způsobů, jak bonitu společnosti získat, jsou právě IN indexy, které patří mezi vícekritériální metody. Postupem času se tyto ukazatele vyvíjeli, a proto již existuje několik indexů, kterými můžeme bonitu podniku měřit. Jejich název je odvozen od roku, kdy byly vytvořeny. Já se zaměřím na čtyři základní a to :

- IN95
- IN99
- IN01
- IN05

V tuto chvíli uvedu propočet všech tří indexů a uvedu, jaké jsou mezi nimi základní rozdíly.

$$X_1 = \text{aktiva} / \text{cizí kapitál}$$

$$X_2 = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{nákladové úroky}$$

$$X_3 = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{aktiva}$$

$$X_4 = \text{výnosy} / \text{náklady}$$

$X_5 = \text{oběžná aktiva} / (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})$

$X_6 = \text{závazky po lhůtě splatnosti} / \text{výnosy}$

$$IN95 = 0,22 \times X_1 + 0,11 \times X_2 + 8,33 \times X_3 + 0,52 \times X_4 + 0,10 \times X_5 - 16,80 X_6$$

$$IN99 = - 0,017 \times X_1 + 4,573 \times X_3 + 0,481 \times X_4 + 0,015 \times X_5$$

$$IN01 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,92 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5$$

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5$$

Nejvíce hodnot pro výpočet jsou zastoupeny v ukazateli IN95. Tato konstrukce vah umožnila dané společnosti zohlednit při hodnocení odvětvovou specifikaci dle OKEČ, neboli odvětvovou klasifikaci dle ekonomických činností. Podlé této specifikace poté přicházejí v úvahu odlišené váhy jednotlivých ukazatelů, které jsou poté přehledně uvedeny v tabulce. Dále není mezi ukazateli Indexu IN95 zastoupen ani jeden, který by pracoval s tržní celou dané společnosti. Toto je v podmínkách málo likvidního kapitálového podniku rozhodně velkou výhodou. Při výpočtu tohoto ukazatele jsou poté firmy hodnoceny podle toho, zda je výsledek vyšší než 2. V tuto chvíli jsou firmy hodnoceny jako bezproblémové dostát svým závazkům. Pokud vyjde výsledek v rozmezí od 1 do 2, tak se firma nachází v šedé zóně, což je rizikové pásmo, kde firmě hrozí, že by mohla mít potíže se splácením svých závazků. Pokud je výsledek nižší než 1, ve firmě již problémy se splácením nastaly. Tento index je schopen vyspecifikovat situaci firmy v 70 %.

Při dalším vývoji indexu, se autoři rozhodli akceptovat pohled vlastníka a určit tak tvorbu hodnoty. Do indexu IN99 byla tedy zakomponován význam kladné hodnoty ekonomického zisku (EVA). Poté se samozřejmě jinak posuzují výsledky tohoto ukazatele. Pokud je hodnota vyšší než 2,07, tak má daná společnost kladnou hodnotu ekonomického výsledku. Pohybuje-li se hodnota indexu IN99 pod 0,684, tak společnost dosahuje záporné hodnoty ekonomického výsledku. V tuto chvíli můžeme říci, že šedá zóna je v tomto ukazateli široká a není zde zcela jasné, do jaké míry vzniká firmě problém. Každopádně to pro firmu značí začínající problém index IN99 je vhodný vypočítat v případech, kdy si firma netroufne

odhadnout její alternativní náklad vlastního kapitálu, jeho znalost je základem pro propočet ekonomického zisku. Tento index je schopen vyspecifikovat situaci firmy v 85 %.

V průběhu roku 2002 se autoři rozhodli zkonstruovat index, který spojuje oba předchozí indexy. Vznikl tedy index IN01, který je definován pro průmysl. Při posuzování výsledků zjistíme, že pokud je index vyšší než 1,77, tak podnik tvoří přidanou hodnotu a to z 67 %. Pokud je index menší než 0,75, tak podnik spěje k bankrotu a to s 86 %. Tento ukazatel by měl být ale také podložen podrobnou finanční analýzou pro ucelení si informací.

3 Charakteristika analyzované společnosti

Společnost ABC vznikla 12. prosince roku 1996 a její právní formou je společnost s ručením omezeným. V tomtéž dni bylo společnosti přiděleno identifikační číslo. Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku, který je veden Krajským soudem v Ostravě. Předmětem podnikání společnosti je mezinárodní zasilatelství, které bylo zapsáno 12. prosince 1996, dále silniční motorová doprava nákladní, zapsána 2. června 1998, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zapsána 31. října 2000 a silniční motorová doprava osobní příležitostná vnitrostátní, zapsána 10. listopadu 2001. Vzhledem k předmětu činnosti se sídlo společnosti ABC s. r. o. nachází v průmyslové části Ostravy, kde je dobrý přístup k rychlostním komunikacím.

Tato společnost byla založena jedním zakladatelem, právnickou osobou a to akciovou společností XY, která je do nynější doby 100% majitelem společnosti ABC s. r. o.

V současné době jsou statutárním orgánem 2 jednatelé přičemž je každý z nich oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Dozorčí rada společnosti ABC, s. r. o. byla ke dne 11. září 2006 zrušena. Konečná výše základního kapitálu činí do dnešního dne 6 000 000 korun.

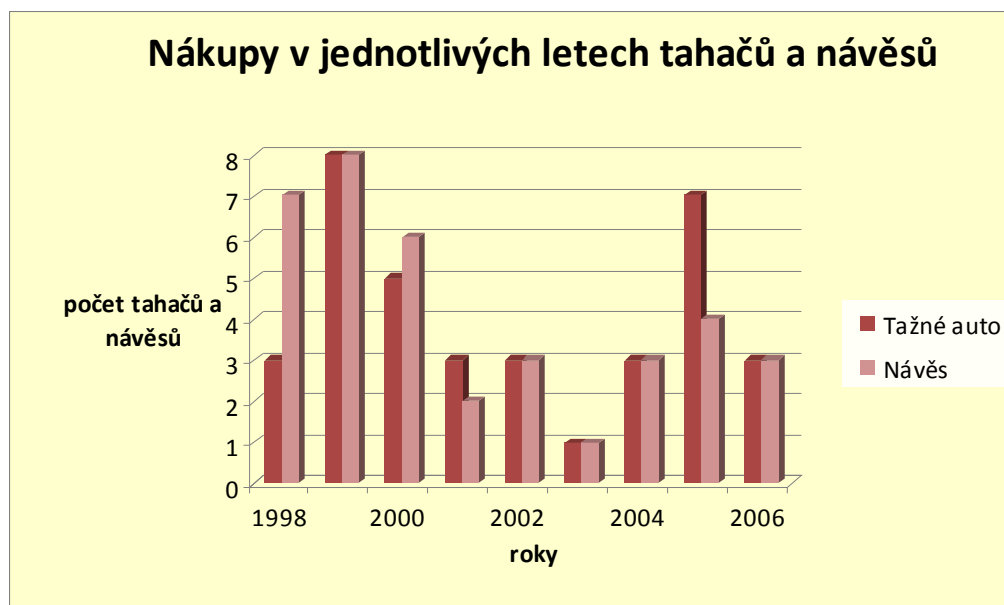
Firma ABC s. r. o. nemá podílovou účast v žádných jiných obchodních společnostech a ani v družstvech.

Pokud zmíníme organizační strukturu společnosti ABC s. r. o. zní následovně. Nejvýše je valná hromada. Poté následuje ředitel, který dohlíží na 3 odborná pracoviště, dva technické pracovníky a dva dispečery. Prvním pracovištěm je pracoviště nákladky, která má svého vedoucího a pod ní pracuje 6 zaměstnanců. Druhým je pracoviště WT, které má také svého vedoucího a pod ním je 1 zaměstnanec. Poslední pracoviště se zabývá účetnictvím a fakturací. Dále dva dispečeři, kteří pod sebou mají 41 řidičů.

Společnost ABC s. r. o. k datu 31. 12. 2006 zaměstnává 62 zaměstnanců. Přičemž průměrný přepočtený počet zaměstnanců za rok 2006 činí 65,75. Na osobní náklady vynaložila společnost celkem 21.560.750,- Kč, z toho na osobní náklady řídicích pracovníků 1.775.492,- Kč, na odměny členům dozorčí rady připadla částka 15.000,- Kč a na odměny jednatelům 870.750,- Kč.

K plnění předmětu činnosti potřebuje tato firma tažné automobily a k nim návěsy. K datu 31. 12. 2006 vlastnila společnost 36 tažných automobilů a 37 návěsů. Všechny tahače i návěsy byly v průběhu předchozích let pořízeny formou finančního leasingu z toho je splaceno již 23 tahačů a 27 návěsů. Průměrné stáří dopravních prostředků společnosti činí 4,25 roku.

Graf 3. 1 Nákupy v jednotlivých letech tahačů a návěsů



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bych měla shrnout, jaký byl poslední rok, tedy rok 2006, vyjádřila bych se takto:

Tento rok nepatřil k nejlepším v historii společnosti. Samotný vstup do něj byl poznamenán řadou vlivů, které měly zásadní dopad na výsledky hospodaření. Jednalo se především o trvalý růst cen pohonných hmot, jejichž vyšší cenu se nepodařilo promítnout do odbytových cen. Naopak přebytek nabídky dopravní kapacity nad poptávkou stlačil ceny za přepravu směrem dolů. Tato situace trvala přibližně půl roku. V druhé polovině roku 2006 se situace na trhu zlepšila, podařilo se to částečně promítnout do cen zvýšení nákladů, ovšem celkovou ztrátu společnosti se podařilo pouze snížit.

Do finančních toků společnosti se negativně promítly stále delší lhůty splatnosti odběratelů a na druhé straně krátké doby splatnosti dodavatelů (hlavně za naftu, mýtné,

opravy apod.). Aby společnost dostála svým závazkům v řádných termínech, byla nucena čerpat revolvingový úvěr u Komerční banky, jehož nesplacená výše činila 7 300 tisíc Kč k 31.12.2006. Můžu proto konstatovat, že společnost plnila vždy v řádných termínech závazky vůči státu, zaměstnancům a průběžně plnila i své závazky vůči dodavatelům.

4 Aplikační část

4.1 Horizontální analýza

4.1.1 Horizontální analýza Rozvahy

Jako první podrobím horizontální analýze Rozvahy společnosti ABC s. r. o za sledované období. Pro přehlednost uvedu před zhodnocením horizontální analýzy její výsledky, a to pomocí tabulky, kde jsou uvedeny pouze základní složky Rozvahy, podrobně a celkově vytvořená horizontální analýza je poté uvedena v Příloze č. 3. Vzhledem k rozsáhlosti výpočtů a počtu let při hodnocení, bude nejprve uvedena tabulka relativních změn v Rozvaze a poté absolutních změn. Při jejich hodnocení je však budu srovnávat dohromady.

Meziroční změny, které plynou z jednotlivých Rozvah lze vyjádřit jak pomocí difference, tak pomocí indexů. Já jsem využila obě tyto možnosti, kdy index značím jako relativní změnu a diferenci, neboli rozdíl značím jako absolutní změnu. Při interpretaci jednotlivých výpočtů budou tyto výpočty rozděleny na Aktiva a Pasiva a jsou tedy následující:

Aktiva

Tab. 4. 1 Zkrácená Horizontální analýza - Aktiva

AKTIVA		relativní změna				
		2 009	2 008	2 007	2 006	2 005
	AKTIVA CELKEM	-44,35%	-15,06%	65,18%	-9,22%	1,43%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	-13,29%	865,71%	65,14%	-37,87%	32,48%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	-54,32%	-34,64%	69,10%	-6,39%	-2,81%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	-59,14%	17,06%	-68,82%	-45,97%	242,66%

AKTIVA		absolutní změna (v tis. Kč)				
		2 009	2 008	2 007	2 006	2 005
	AKTIVA CELKEM	-21 459	-8 579	22 479	-3 504	536

A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	-1 568	10 579	482	-451	292
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	-19 684	-19 209	22 657	-2 237	-1 013
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	-207	51	-660	-816	1 257

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková aktiva se v roce 2005 zvýšily o 1,4 % oproti roku minulému, tedy roku 2004. Vyjádřeno v peněžních jednotkách, aktiva v roce 2005 vzrostly o 536 tis. Kč. Pokud přejdu ke konkrétním složkám aktiv, tak se společnosti ABC s. r. o. dlouhodobý majetek zvýšil o 32,5 %, což v absolutním vyjádření činí 292 tis. Kč oproti roku 2004. Naopak společnosti klesla oběžná aktiva, a to o 2,8 %, v absolutním vyjádření klesla o 1 013 tis. Kč. Velmi prudce stoupla ostatní aktiva, a to o 242,7 % a tedy o 1 257 tis. Kč. Je způsobeno zvýšením Nákladů příštích období a Příjmů příštích období.

V roce 2006 se celková aktiva snížila o 9,2 %, což v absolutním vyjádření činí snížení o 3 504 tis. Kč oproti roku 2005. Dále se podle jednotlivých kategorií snížil dlouhodobý majetek o 37,9 %, tedy o 451 tis. Kč. Také se společnosti snížila jak oběžná aktiva, a to 6,4 % tak i ostatní aktiva o 46 %. V absolutní změně jde o snížení 2 237 tis. Kč u oběžných aktiv a 816 tis. Kč u ostatních aktiv.

V roce 2007 se celková aktiva zvýšila, a to velkou měrou o 65,18 %. V absolutním vyjádření činí tato hodnota 22 479 tis. korun oproti předchozímu roku, tedy roku 2006. Pokud se podíváme na jednotlivé kategorie Rozvahy tak dlouhodobý majetek se zvýšil 65,14 %, což činí v absolutním vyjádření 482 tis. Kč. Také se zvýšil oběžný majetek a to velmi vysokou část, 69,10 %. V absolutním vyjádření činí tato hodnota 22 657 tis. Kč. Jediná položka, která se ve společnosti ABC s. r. o. snížila, byly ostatní aktiva, která činila minus 68,82 %. V absolutní změně jde o snížení 660 tis. korun.

Pokud se podíváme na rok 2008 tak se celková aktiva snížila a to o 15,06 %, v absolutním vyjádření tato hodnota činí 8 579 tis. korun. Přesto že se celková Aktiva snížila, dlouhodobý majetek se zvýšil a to o 865,71 %. V absolutním vyjádření tato hodnota činí 10 579 tis. Kč. Oběžná aktiva se naproti tomu také snížila a to o 34,64 %, tedy o 19 209 tis. Kč. Položka ostatních aktiva se zvýšila. Hodnota zvýšení činí 17,06 %, v absolutním vyjádření jde o 51 tisíc korun.

V posledním hodnoceném roce, v roce 2009 došlo opět ke snížení celkových aktiv. Snížila se o 44,35 %, v absolutním vyjádření tato hodnota činí 21 459 tis. korun. Pokud přejdu ke konkrétním složkám aktiv, tak ve společnosti ABC s. r. o. se dlouhodobý majetek snížil o 1 568 tis. korun, tedy o 13,29 %. Oběžná aktiva se také snížila a to o velkou část, 19 684 tis. korun. V procentuálním vyjádření tento rozdíl činí 54,32 %. Také ostatní aktiva se ve společnosti ABC s. r. o. snížila a to 59,14 %, tedy o 207 tis. korun.

Pasiva

Tab. 4. 2. Zkrácená Horizontální analýza - Pasiva

PASIVA		2 009	2 008	2 007	2 006	2 005
	PASIVA CELKEM	-45,85%	-15,06%	65,18%	-9,22%	1,43%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	25,63%	-44,88%	8,82%	-23,94%	9,09%
B.	CIZÍ ZDROJE	-53,66%	-8,60%	81,80%	-4,22%	-3,24%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	179,73%	-86,16%	27,26%	-7,28%	279,08%

PASIVA		2 009	2 008	2 007	2 006	2 005
	PASIVA CELKEM	-22 185	-8 579	22 479	-3 504	536
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 111	-3 529	637	-2 275	792
B.	CIZÍ ZDROJE	-23 562	-4 129	21 613	-1 163	-923
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	266	-921	229	-66	667

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková pasiva se v roce 2005 zvýšila o 1,43 % a tedy o 536 tis. Kč oproti roku 2004. V jednotlivých složkách pasiv jsou poté změny následující. Vlastní kapitál se zvýšil o 9,09 %, vyjádřeno v absolutní změně toto činí 792 tis. Kč. Následují cizí zdroje, které se snížily o 3,24 %, v absolutním vyjádření tedy snížení o 923 tis. Kč. Poslední složkou jsou ostatní aktiva, která stejně jako u ostatních aktiv v tomtéž roce rapidně stoupla, a to o 279,08 %, což v absolutní změně činí 667 tis. Kč.

Následující rok, tedy rok 2006 přinesl snížení celkových pasiv o 9,22 %, což v absolutním vyjádření činí 3 504 tis. Kč oproti roku 2005. Vlastní kapitál se snížil o 23,94 %, v absolutním vyjádření činí 2 275 tis. Kč.

tedy o 2 275 tis. Kč. Dále se dané společnosti snížily cizí zdroje o 4,22 %, v absolutní změně toto činí snížení o 1 163 tis. Kč. Poslední složkou pasiv jsou ostatní pasiva, která se také snížila, a to o 7,28 % a tedy o 66 tis. Kč.

V roce 2007 došlo stejně jako v položce aktiv ke zvýšení celkových pasiv a to o 65,18 %, tedy o 22 479 tis. Kč. V tuto chvíli se zaměřím na jednotlivé složky celkových pasiv společnosti ABC s. r. o. Vlastní kapitál se v této společnosti zvýšil a to 8,82 %. Vyjádřeno v penězích jde o zvýšení 637 tis. korun. Cizí zdroje se také zvýšily a to velkou měrou. Tato položka vrostla o 81,80 %, tedy o 21 613 tis. korun. Zvýšení také nastalo u položky ostatní pasiv, kde toto zvýšení činilo 229 tis. korun, tedy 27,26 %.

V následném roce, tedy v roce 2008 došlo ke snížení celkových pasiv ve společnosti ABC s. r. o. o 15,06 %. V absolutní změně tato hodnota činila 8759 tis. Kč. Vlastní kapitál se snížil o 44,88 %, což představuje snížení o 3 529 tis. korun. Podstatně menší snížení nastalo v položce cizích zdrojů, kde tato snížení činilo 8,60 %, tedy 4 129 tis. korun. Také položka ostatních pasiv se snížila a to 921 tis. korun, nebo o 86,16 %.

Rok 2009 znamenal pro společnost ABC s. r. o. také snížení celkových pasiv. Toto snížení oproti předchozímu roku činilo 45,85 %. V absolutní změně tento rozdíl činil 22 185 tis. Kč. Pokud se podívám na jednotlivé položky, tak vlastní kapitál se v této společnosti zvýšil o 25,63 %, tedy o 1 111 tis. korun. Naproti tomu se snížila položka cizích zdrojů o 53,66 %, neboli o 23 562 tis. korun. Velkou měrou se dále zvýšila položka ostatních pasiv. Toto zvýšení činilo v procentuálním vyjádření 179,73 %, neboli 266 tis. Kč.

4.1.2 Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty podává z hlediska zhodnocení hospodaření firmy důležitější a směrodatnější informace než je tomu u Rozvahy. Jsou zde, stejně jako u horizontální analýzy Rozvahy uvedeny meziroční změny plynoucí

z jednotlivých Výkazů zisku a ztráty. Tyto změny lze je také vyjádřit jak pomocí difference, tak pomocí indexů. Opět využiji obě možnosti, tedy index, který značím jako relativní změnu a diferenci, neboli rozdíl, který značím jako absolutní změnu. V horizontální analýze Výkazu zisku a ztráty společnosti ABC s. r. o. se budu zaměřovat především na zhodnocení Provozního výsledku hospodaření a jednotlivých položek, které s tímto výsledkem souvisejí. Tato společnost se totiž zabývá mezinárodní přepravou a proto většina výnosů a nákladů s nimi související budou právě v provozní činnosti. Zhodnotím samozřejmě také i finanční a mimořádnou činnosti daného podniku. Pro přehlednost uvedu zkrácenou tabulku této analýzy, ale pro zhodnocení, a to jak jsem zmínila především provozní činnosti, budu využívat a zhodnocovat výsledky z celkové horizontální analýzy Výkazu zisku a ztráty, která je uvedena v Příloze č. 5. Vzhledem k rozsáhlosti dat a hodnot, budou tabulky zobrazeny, stejně jako v předchozí tabulce Rozvahy, nejprve v relativní změně a poté v absolutní změně.

Tab. 4. 5 Zkrácená Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty

Položka		č.ř.	relativní změna				
			2 009	2 008	2 007	2 006	2 005
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	44,87%	-56,88%	35,23%	-5,86%	10,93%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-	168,07%	129,54%	10,52%	-36,95%
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	-	238,82%	-566,1%	77,23%	-448,32%
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	-34,83%	-22,01%	79,38%	2767,86%	106,07%

Položka		č.ř.	absolutní změna				
			2 009	2 008	2 007	2 006	2 005
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	7983	-23475	10752	-1899	3194
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	3121	-1048	-77	429	95
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	10914	-3884	2327	-3878	-3663
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	-364	-295	593	775	-489

Zdroj: Vlastní zpracování

Při interpretaci jednotlivých výsledků budu tedy vycházet z následující tabulky, přičemž u každé položky budu brát v úvahu její vznik, který vychází z položek z celkové horizontální analýzy Výkazů zisku a ztráty.

Přidaná hodnota

Je evidentní, že se přidaná hodnota v průběhu let rapidně měnila. Pokud se podívám na relativní změnu v roce 2005, zjistím, že došlo ke zvýšení přidané hodnoty společnosti ABC s. r. o., a to o 10,93 %, vyjádřeno v absolutní změně o 3 194 tis. Kč oproti roku 2004. V roce 2006 klesla Přidaná hodnota společnosti ABC s. r. o. o 5,9 %, v absolutní změně pak o 1 899 tis. Kč oproti roku 2005. V následujícím roce došlo ke zvýšení Přidané hodnoty a to o 10 752 tis. korun, neboli o 35,23 %. V roce 2008 došlo opět k velkému snížení a to 56,88 % tedy o 23 475 tis. korun. V posledním sledovaném roce se společnosti ABC s. r. o. opět zvýšila Přidaná hodnota a to o 7 983 tis. korun, neboli o 44,87 %.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost

Tento výsledek je nejsledovanější jak samotnými majiteli, tak ostatními organizacemi. Vzhledem k předmětu činnosti této společnosti není finanční výsledek důležitý a zaměřím se tedy rovnou na výsledek hospodaření za běžnou činnost. Jak je evidentní, výsledek hospodaření se v průběhu let rapidně měnil. V roce 2005 byl záporný rozdíl oproti roku minulému o 3 663 tis. korun, neboli o 80,9 %. v roce 2006 došlo opět ke snížení a to o 448,32 %, tedy o 3 878 tis. korun. Zlom nastal až v roce 2007, kdy došlo ke zvýšení výsledku hospodaření a to o 2 327 tis. korun, neboli o 77,23 %. V roce 2008 došlo opět ke snížení a to o 3 884 tis. korun, tedy o 566,1 %. V posledním roce, tedy roce 2009 by nárůst výsledku hospodaření a to o 10 914 tis. korun, neboli o 238,82 %.

4.2 Vertikální analýza

4.2.1 Vertikální analýza Rozvahy

Při definování vertikální analýzy můžu říci, že vertikální analýza nám vyčísluje procentuální část každé položky, ze kterých je vytvořen celek. Vertikální analýza Rozvahy je

tedy sestavena tak, že 100 % tvoří Aktiva a 100 % Pasiva. Jednotlivé položky Rozvahy, které jsou vyjádřeny v procentech, poté odpovídají velikosti, kterou položky zaujímají. Vzhledem k rozsahu a sledovaných let u společnosti ABC se při vertikální analýze zaměřím, jestli se jednotlivé položky rapidně měnily. Pro zpřehlednění jsem opět zvolila tabulku, která uvádí základní položky, jak v Aktivech, tak Pasivech, které postupně, po létech zhodnotím.

Aktiva

Tab. 4. 3 Vertikální analýza Rozvahy - Aktiva

AKTIVA		podíl na bilanční sumě		
		2009	2008	2007
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0%	0,0%	0,0%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	38,0%	24,4%	2,1%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	61,5%	74,9%	97,3%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	0,5%	0,7%	0,5%

AKTIVA				
		2006	2005	2004
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0%	0,0%	0,0%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2,1%	3,1%	2,4%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	95,1%	92,2%	96,2%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	2,8%	4,7%	1,4%

Zdroj: Vlastní zpracování

První položkou, která je obsažena na straně aktiv jsou Pohledávky za upsaný vlastní kapitál. V této společnosti není tato položka zastoupena v žádné výši a to ani v jednom roce. Další položkou je Dlouhodobý majetek. Společnost ABC s. r. o. má jako předmět činnosti mezinárodní přepravu, tudíž se její dlouhodobý majetek skládá především z přepravních prostředků, které má ale společnost na leasing. Tyto dopravní prostředky jsou v Rozvaze zahrnuty do položky Samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí. Pokud se podíváme a jednotlivé roky, byla hodnota tohoto majetku v roce 2004 až 2007 poměrně nízká

ve srovnání s roky 2008 a 2009. V roce 2004 tvořil Dlouhodobý majetek 2,4 %, v roce 2005 tvořil 3,1 %, v roce 2006 klesl na 2,1 % a v roce 2007 tvořil opět 2,1 %. Velký změna nastala v roce 2008, kdy dlouhodobý majetek činil 24,4 % a v roce 2009 dokonce 38 % z celkové výše Aktiv. Další položkou, která je zastoupena v Rozvaze jsou Oběžná aktiva. Opět vzhledem k předmětu činnosti této společnosti jsou Oběžná aktiva nejvíce zastoupeny v položkách Krátkodobých pohledávek a Finančního majetku. V tuto chvíli bych se tedy zvlášť zaměřila na vývoj těchto položek. Můžu říci, že Krátkodobé pohledávky se v průběhu let jak snižovaly, tak zvyšovaly. V roce 2004 tato položka činila 78,8 %, v roce 2005 72,9 %. V roce 2006 se položka mírně zvýšila a to na 80,2 % a v roce 2007 také na hodnotu 90 %. Poté došlo opět ke snížení a to v roce 2008 na 69,5 % a v roce 2009 na nejnižší hodnotu vůbec, 58,7 %. Pokud se zaměřím na Finanční majetek, tak tato položka zaznamenala v průběhu let citelné změny. V roce 2004 činila 15,3 % a v roce 2005 17,1 %. Tato hodnota je nejvyšší v průběhu sledovaných šesti let. Poté docházelo k rapidnímu snížení. Hodnoty v roce 2006 činily 11,7 % a v roce 2007 pouhých 0,3 %. V roce 2008 se tato položka ještě snížila a to na hodnotu 0,2 %, v roce 2009 se položka snížila a to dokonce do záporných hodnot. Finanční majetek činil tedy v roce 2009 -2,4 %.

Pasiva

Tab. 4. 4 Vertikální analýza Rozvahy - Pasiva

PASIVA		2006	2005	2004
	PASIVA CELKEM	97,3%	100,0%	100,0%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	20,2%	9,0%	13,8%
B.	CIZÍ ZDROJE	75,5%	90,7%	84,3%

C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	1,5%	0,3%	1,9%
-----------	--	------	------	------

PASIVA		2006	2005	2004
	PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	21,0%	25,0%	23,3%
B.	CIZÍ ZDROJE	76,6%	72,6%	76,1%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	2,4%	2,4%	0,6%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti ABC s. r. o. jsou jednotlivé položky Pasiv zastoupena nerovnoměrně. Je to dáno opět předmětem činnosti v této společnosti. Pokud se podíváme na první položku, a to Vlastní kapitál zjistíme, že hodnota se pohybovala rovnoměrně, až na roky 2007 a 2008. Vlastní kapitál společnosti ABC s. r. o. tvořil 23,3 % v roce 2004, 25 % v roce 2005 a 21 % v roce 2006. V roce 2007 došlo k citelnému snížení a to na hodnotu 13,8 %. V roce 2008 se tato hodnota ještě snížila a to na 9 %. Velký podíl na této změně měly položky Hospodářský výsledek z minulých let a Výsledek hospodaření za běžné účetní období. Pokud se podívám na poslední rok, tak Vlastní kapitál v roce 2009 činil 20,2 %, což je návrat k předchozím hodnotám. Největší část Pasiv tvořily ve společnosti ABC s. r. o. Cizí zdroje, které byly ve výši 76,1 %, 72,6 % a 76,6 % v letech 2004, 2005 a 2006. Poté došlo ke zvýšení na 84,7 % v roce 2007 a v roce 2008 dokonce na hodnotu 90,7 %. Cizí zdroje poté v roce 2009 činila 75,5 %. Vzhledem k rozsáhlosti Cizích zdrojů bych se opět zaměřila na jednotlivé kategorie. Jde především o Dlouhodobé a krátkodobé závazky, Bankovní úvěry a výpomoci. Dlouhodobé závazky byly v letech 2004, 2005, 2006 a 2007 nulové. V roce 2008 se Dlouhodobé závazky citelně zvýšily a to na 19,9 %. Růst pokračoval a v roce 2009 byla položka zastoupena 35,2 %. Opačný vývoj měla položka Bankovních úvěrů a výpomoc, kde v roce 2009 a 2008 byla zaznamenána nulová hodnota. Naopak je zde zastoupena v roce 2004, 2005, 2006 a 2007 v hodnotách 7,1 %, 10 %, 21,7 % a 5,3 %. Krátkodobé závazky se vyvíjely nestejně. V roce 2004, 2005 a 2006 tvořily 69 %, 62,6 % a 54,9 %. V roce 2007 došlo ke zvýšení na 79 %. Krátkodobé závazky v tomto roce byly nejvyšší. V roce 2008 klesly a 70,8 % a v roce 2009 byla tato hodnota naopak nejnižší a to ve výši 40,3 %. Poslední částí jsou Ostatní pasiva, která stejně jako v Aktivech tvoří pouze minimální část a to 0,6 % v roce 2004, 2,4 % v roce 2005 a 2006, 1,9 v roce 2007, 0,3 % v roce 2008 a 1,5 v roce 2009.

4.2.2 Vertikální analýza Výkazu zisku a ztráty

Definování vertikální analýzy Výkazu zisku a ztráty není na rozdíl od vertikální analýzy Rozvahy zcela jednoznačná vztažná veličina, kterou byla v případě Rozvahy bilanční suma. V této diplomové práci jsem tedy jako bilanční sumu použila Tržby za prodej zboží a Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které tvoří 100 %. Dívám se tedy na jednotlivé položky z hlediska toho, jakou část z celkových tržeb tvoří. Pro přehlednost jsem vytvořila následující tabulku, která obsahuje nejdůležitější údaje z celkové Vertikální analýzy Výkazů zisku a ztráty. Tyto údaje podrobně zhodnotím.

Tab. 4. 6 Zkrácená Vertikální analýza Výkazu zisku a ztráty

Položka		č.ř.	podíl na bilanční sumě					
			2009	2008	2007	2006	2005	2004
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	36,80%	24,33%	19,40%	17,81%	18,82%	18,69%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	1,80%	-2,54%	-0,38%	-0,43%	-0,67%	-0,80%
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	9,06%	-6,25%	-0,32%	-1,76%	0,50%	2,90%
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0,97%	1,43%	0,63%	0,44%	-0,02%	0,29%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako první veličinu, kterou budu hodnotit je Přidaná hodnota. V roce 2004 činila 18,7 % a v roce 2005 18,8 %. Nejnižší hodnotu vykazovala v roce 2006 a to ve výši 17,8 %, což se také se odrazilo na následujících Výsledcích hospodaření. V následujících letech začala Přidaná hodnota společnosti ABC s. r. o. stoupat. V roce 2008 hodnota vyšplhala na 24,3 % a nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2009. V tomto roce tvořila celý 36,8 % z bilanční sumy. Tyto hodnoty se poté pozitivně odrazily na Výsledcích hospodaření. Při hodnocení Provozního výsledku hospodaření jsem dospěla k těmto hodnotám. Nejvyšší hodnotu provozního výsledku vykazovala společnost ABC s. r. o. v roce 2009 a to ve výši 7,3 %. Nejnižší naopak v roce 2008, kde se výsledek projevil v záporných hodnotách, konkrétně v -3,8 %. Dále v roce 2004 činil Provozní výsledek 3,7 % a v roce 2005 se částka snížila na 1,2 %. V roce 2007 činila hodnota tohoto výsledku 1,5 %. Finanční výsledek hospodaření ve společnosti ABC s. r. o. byl ze sledovaných šesti let v pěti letech záporný. Kladné hodnoty dosahoval pouze v posledním roce a to 2009 ve výši 1,8 %. V roce 2004 činil -0,8 %, v roce 2005 činil -0,7 % a v roce 2006 činil -0,4 %. Dále v roce 2007 dosahoval stejné hodnoty jako v předchozí roce

2006, tedy – 0,4 %. Nejnižší hodnoty dosahoval Finanční výsledek v roce 2008 a to -2,5 %. Předposlední hodnocenou veličinu je Mimořádný výsledek hospodaření. Ten dosahoval po celou dobu kladných hodnot. V roce 2004 byl na 0,3 %, v roce 2006 na 0,4 %. V roce 2005 byl jeho poměr k celkovým tržbám zanedbatelný, tudíž vlivem zaokrouhlení nám výsledek činí 0,0 %. Dále v roce 2008 stoupl na hodnotu 1,4 %. V roce 2009 opět klesl na 1 %. Poslední hodnocenou veličinnou je Výsledek hospodaření před zdaněním. Ten se vyvíjel stejně jako Provozní výsledek hospodaření, tedy nejvyšší hodnoty dosahoval v roce 2009 a ve výši 10 %, nejnižší v roce 2009 ve výši -4,7 %. Pokud se podíváme na ostatní léta, tak v roce 2004 byl 3,2 %, v roce 2005 byl na 0,5 %, v roce 2006 na -1,3 % a v roce 2007 na 1,7 %.

4.3 Poměrová analýza

4.3.1 Ukazatele rentability

Tab. 4. 7 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability		2004	2005	2006
1	Rentabilita úhrnných vložených prostředků ROA	13,36%	2,20%	-6,57%
	Rentabilita úhrnných vložených prostředků ROA	13,59%	2,70%	-5,72%
2	Rentabilita vlastního kapitálu ROE	57,30%	8,81%	-31,36%

Ukazatele rentability		2007	2008	2009
1	Rentabilita úhrnných vložených prostředků ROA	1,15%	-7,28%	26,09%
	Rentabilita úhrnných vložených prostředků ROA	1,52%	-4,95%	29,01%
2	Rentabilita vlastního kapitálu ROE	8,32%	-81,33%	129,02%

Zdroj: Vlastní Zpracování

1. Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

V průběhu šesti let se ukazatel rentability úhrnných vložených prostředků citelně měnil. Toto bylo zapříčiněno poklesy a následným zvýšením zisku a celkových aktiv, které v průběhu let nastaly. Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy a říká nám, jakým způsobem jsme naše aktiva, do kterých jsme vložili naše finanční prostředky zhodnotili, tedy

jakého jsme dosáhli zisku. V průběhu prvních tří let, tedy roku 2004, 2005 a 2006 se hodnota celkových aktiv příliš nezměnila, tudíž rozdílný výsledek tohoto ukazatele zapříčinil výsledek hospodaření neboli zisk. Ten se citelně snižoval, tudíž tento ukazatel také. V roce 2007 ukazatel dosahoval kladných hodnot. Toto bylo spíše zapříčiněno zvýšením celkových aktiv. V roce 2008 se ukazatel nacházel opět v záporné hodnotě. V tomto roce poklesly jak aktiva, tak také výsledek hospodaření byl opět záporný. Nejlepší výsledek společnost ABC s. r. o. vykazovala v posledním roce, tedy roce 2008. I když celková aktiva společnosti rapidně poklesly oproti předchozímu roku, tak výsledek hospodaření byl v kladné hodnotě a tato skutečnost zapříčinila takto kladný výsledek. Majetek této společnosti byl tedy nejvíce zhodnocen v roce 2009, naproti tomu nejméně v roce 2008. Tato společnost vykazuje nestabilní výsledky v průběhu sledovaného období.

Do čitatele ale nemusí být zahrnut pouze zisk, ale také zdaněné úroky. Tento ukazatel nám poměrujeme vložené prostředky i s efekty, které vyplývají ze zhodnocení cizího kapitálu, protože vložené prostředky musí „vydělat“ nejen na zisk, ale také na úroky, jež jdou odměnou věřitelů za jimi zapůjčený kapitál. Pokud takto uděláme, ukazatele za jednotlivé roky se příliš nezmění.

2. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel nám již hodnotí konkrétní výnosnost kapitálu, který do daného podniku vložili jeho akcionáři nebo vlastníci. Tím že poměruje zisk a vlastní kapitál by měl být výsledek tohoto ukazatele mnohem vyšší, než ukazatel úhrnných vložených prostředků. Při výpočtu tohoto ukazatele je rozhodující jaké hodnoty vložíme do jmenovatele, neboť vlastní kapitál je tvořen mnoha složkami a je nutno, při výběru těchto složek, vycházet z účelu, jemuž má analýza sloužit. Pro tento ukazatel jsem vycházela z toho, že Vlastní kapitál mi bude tvořit Základní kapitál, Rezervní fondy, Nedělitelný fond a Ostatní fondy ze zisku, Výsledek hospodaření minulých let a Výsledek hospodaření běžného účetního období. Při výpočtu tedy použiji všechny složky vlastního kapitálu. Protože má společnost ABC s. r. o. není akciovou společností, nejsou zde zahrnuty kapitálové fondy.

Stejně jako ukazatel rentability úhrnných vložených prostředků se i tento ukazatel v průběhu let viditelně měnil. Od roku 2004 do roku 2006 ukazatel citelně poklesl. Pro mě tento výsledek znamená, že vložený kapitál vlastníky není dobře zhodnocen. Finance, které do podniku vloženy, jim nebyly vráceny. V roce 2006 dokonce tento ukazatel dosahoval záporných hodnot. Největším podílem na tomto výsledku byl záporný zisk, který společnosti ABC s. r. o. dosahovala v roce 2006. V roce 2007 došlo ke zvýšení tohoto ukazatele. Příčinou tohoto zvýšení byl jak kladný výsledek hospodaření, tak i zvýšení vlastního kapitálu. I přes kladnou hodnotu, je ukazatel rentability vlastního kapitálu nízký. Nejnižší výsledek ovšem společnost ABC s. r. o. dosahovala v roce 2008. Hodnota dokonce přesáhla osmdesát procent. Příčinou bylo rapidní snížení výsledku hospodaření, který byl záporný a jako další příčinou bylo snížení vlastního kapitálu. Poslední sledovaný rok znamenal pro společnost kladný výsledek. Vložené prostředky vlastníků byli výnosné. Příčinou takto dobrého výsledku byl zisk společnosti, který v roce 2009 dosáhl.

4.3.2 Ukazatele aktivity

Tab. 4. 8 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity		2004	2005	2006	2007	2008	2009
		ukazatel 4, 5 a 6 vyjádřen ve dnech					
3	Relativní vázanost stálých aktiv	0,58%	0,69%	0,43%	0,57%	15,27%	14,46%
4	Doba obratu zásob	0,54	0,48	0,90	0,88	1,09	2,55
5	Doba obratu pohledávek	69,24	59,10	59,51	87,60	166,47	82,15
6	Doba obratu dluhů	59,55	49,67	39,75	76,20	216,16	104,57

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Relativní vázanost stálých aktiv

Tento ukazatel nám říká, jakým způsobem firma využívá své stálá aktiva. Fixní aktiva poměrujeme s ročními tržbami, kde je mimo jiné zahrnuta také položka Tržeb z dlouhodobého prodeje majetku a materiálu. V této společnosti musím vzít také v potaz její

odpisovou politiku. Ta totiž může mít za následek zkreslení těchto ukazatelů. Pokud se zaměříme na výsledek tohoto ukazatele, tak čím je tento ukazatel nižší, tím firma lépe využívá svá stálá aktiva. Společnosti ABC s. r. o. podle těchto výpočtů dosahovala nejlepšího výsledku v roce 2006. Toto je způsobeno právě vlivem odepisování a tedy odpisů, které snížili firmě stálá aktiva, a to mělo za následek lepší výsledek a to zcela automaticky, bez zásluhy podniku. Nejlepší výsledky firma dosahovala v roce 2004 a 2007, kdy využití stálých aktiv tvořilo především Výkonů. V těchto letech nebyl silný vliv z hlediska odpisů, či tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Nejhorších výsledků naopak společnost ABC s. r. o. dosahuje v roce 2008 a 2009, kdy se ukazatel pohybuje nad deseti procenty. Tato situace byla způsobena velkým nárůstem stálých aktiv a nedostatečným zvýšením výkonů a tedy tržeb společnosti ABC s. r. o.

4. Doba obratu zásob

Tímto ukazatelem společnosti ABC s. r. o. zjistí, jak dlouho, tedy kolik dní stráví zásoby v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. Každá společnost by se měla snažit udržovat stav zásob na optimální úrovni, protože jsou v ní vázány finanční zdroje a také zásoby vyvolávají vyšší náklady na skladování. Otázka zásob je také v ukazatelích likvidity, která předpokládá, že čím delší čas zásoby v podniku zůstanou, tím menší mají hodnotu a to vlivem zastarávání. Proto by se společnost měla snažit, aby doba obratu zásob byla co nejkratší. Dále musíme brát také zřetel na předmět činnosti této společnosti, jímž je mezinárodní přeprava. Tato společnost by tedy měla vykazovat minimální nebo žádné zásoby, protože zboží, které převáží, by mělo jít přímo na místo určení. I přesto to v této společnosti zásoby jsou. Nejkratší doba obratu zásob byla v roce 2005, kdy činila 0,48 a nejdelší byla v roce 2009, kdy činila 2,55. Je evidentní, že se počet dnů, kdy firma drží své zásoby se zvyšovala. Toto jede ke zvýšení nákladů na skladování. Proto by se společnost měla snažit nejen o snižování zásob, ale také o snížení obratu zásob. Toto je velký rozdíl a proto by se měla firma zajímat, proč k této situaci došlo.

5. Doba obratu pohledávek

Cílem tohoto ukazatele je stanovit počet dní, po kterou nám naši odběratelé zůstávají dlužní. Všeobecně můžeme říci, že splatnost faktur je závislá na každé firmě, tedy na tom, jak je se svými odběrateli dohodnutá. Každá firma se snaží, aby počet dní splatnosti jejich faktur byl co nejnižší. Společnost má tedy více finančních prostředků, které může využít jiným způsobem a ještě je zúročit. U firmy ABC s. r. o. se od roku 2004 až 2007 počet dní, neboli doba obratu snižuje. V průměru se počet dní v těchto třech letech pohybuje okolo 60 dní, což je dlouhá doba. Je to způsobeno právě činností této společnosti, což je mezinárodní doprava, tudíž lze předpokládat, že doba zaplacení zahraničních dodavatelů je delší. V roce 2004 tedy byla doba splatnosti pohledávek zhruba 69 dní, což je velmi vysoké číslo. V roce 2005 a 2006 bylo počet dní vypočítáno na 59 dní. V roce 2007 činila doba obratu pohledávek 87 dní. Došlo tedy ke zvýšení, společnosti ABC s. r. o. tedy její odběratelé platí faktury později a toto může přivést firmu do finančních problémů. Extrémní případ nastal v roce 2008, kdy doba obratu pohledávek činila 166 dní. Toto číslo může být pro firmu krizové. Pokud se podíváme na složení oběžných aktiv podniku, zjistíme, že právě krátkodobé pohledávky jí tvoří největší část, a to z výpočtů vertikální analýzy až okolo 75 %. Proto by se firma měla v budoucnu snažit o zrychlení splacení pohledávek od svých odběratelů. Tento problém však není jednoduchý, protože delší obchodní úvěr je ve většině případů nevyhnutelný. Proto pokud již firma poskytuje svým odběratelům obchodní úvěr, musí tuto oblast podrobovat pravidelné kontrole, aby se podnik v důsledku své obchodní politiky nedostal do krajní situace. V posledním roce došlo ke snížení dní, kdy odběratelé firmě ABC s. r. o. zaplatí. Doba činila 82 dní. I když došlo ke snížení z předchozího roku, počet dní je i přesto stále vysoký a firma by se měla snažit o jeho snížení.

6. Doba obratu dluhů

Tento ukazatel stanovuje dobu ve dnech, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. U tohoto ukazatele se naopak snaží firma docílit, aby počet dní byl co největší, protože nákup na obchodní úvěr představuje pro firmu volné peněžní prostředky. Je důležité

sledovat vývoj doby obraty dluhů a doby obratu pohledávek, protože rozdíl mezi těmito hodnotami by firmě mohl způsobit finanční problémy. O to důležitější je, že ve společnosti tvoří převážnou část cizích zdrojů právě krátkodobé závazky. Společnost BC s. r. o. se doba obratů dluhů snižuje a to v období opět roku 2004 až 2006. V tomto rozhraní je celkově tato doba kratší, než doba obratu pohledávek. V roce 2007 došlo ke zvýšení doby obratu dluhů a to na 77 dní, což je pro firmu mnohem lepší, než v předchozím roku. Velký skok nastal v roce 2008, kdy doba obratu závazků činila 216 a převýšila tak i dobu obratu pohledávek, což je velmi významné, vzhledem k těmto vysokým hodnotám. V posledním roce, tedy v roce 2009 počet dní klesl na 104. Důležité je, že doba obratů dluhů zůstala delší, než doba obratu pohledávek. Z dlouhodobého hlediska by se ovšem společnost ABC s. r. o. měla snažit o zvyšování tohoto ukazatele a také jejímu ustálení.

4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Tab. 4. 9 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti		2004	2005	2006	2007	2008	2009
7	Zadluženost 1	x	3,86%	2,78%	0,20%	x	x
8	Zadluženost 2	x	3,72%	2,71%	0,20%	x	x
9	Zadluženost 3	76,11%	72,61%	76,61%	84,32%	90,74%	77,64%

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Zadluženost 1

Každou společnost zajímá, jakými způsoby je tvořena její finanční struktura a jaké má zdroje krytí. Právě ukazatel první zadluženosti nám může dopomoci k získání informací o dlouhodobých závazcích ve společnosti. Společnost ABC s. r. o. má velmi nízké procento zadlužení a v letech 2004, 2008 a 2009 dokonce nevykazujeme žádné zadlužení. Tato situace je způsobena tím, že společnost nemá v těchto letech žádné dlouhodobé bankovní výpomoci. Při výběru poměru vlastních a cizích zdrojů se rozhodujeme v závislosti na ceně kapitálu, jinak řečeno o nákladech, které jsou se získáním určitého druhu kapitálu spojeny. U cizího kapitálu tvoří tuto cenu úrok, u vlastního kapitálu je tato cena tvořena podílem na zisku. Dále cena cizího kapitálu je závislá na době splatnosti půjčky a na stupni investorského rizika. Čím

je doba, na niž si podnik půjčuje delší, tím je vyšší cena, kterou musí zaplatit. Proto jsou krátkodobé cizí zdroje levnější. Pro krátkodobé cizí zdroje se rozhodla i firma ABC s. r. o., které byl v průběhu sledových tří let poskytnut Krátkodobý bankovní úvěr. Protože toto nespadá do dlouhodobých dluhů, neodrazilo se to ani na ukazateli Zadluženosti 1, ani na ukazateli Zadluženosti 2.

8. Zadluženost 2

Zadluženost 2 je počítána jako poměr dlouhodobých dluhů a vloženého kapitálu a tudíž můžeme říci, že nám ještě stále nepodává ucelený obraz a zadluženosti společnosti ABC s. r. o. Vložený kapitál je v tomto případě tvořen vlastním kapitálem a dlouhodobými dluhy. Protože zde nejsou zahrnuty Krátkodobé závazky, tedy i s tím spojeny Krátkodobé úvěry, jsou tyto ukazatele v jednotlivých letech velmi nízké, a stejně jak tomu bylo v předchozím ukazateli, v některých letech i nulové. V obou výše uvedených ukazatelích převažuje financování vlastním kapitálem, a jak už bylo řečeno, jeho cena je tvořena podílem na zisku. Protože vložení základního jmění je pro individuálního podnikatele vždy spojeno s vyšším rizikem, požaduje tedy za svůj kapitál i vyšší cenu. Naproti tomu je třeba dodat, že základní kapitál představuje bezpečný zdroj financování a navíc za něj nemusíme platit cenu vždy, ale jen v závislosti na dosaženém zisku. Když však přejdeme k ukazateli Zadluženosti 3, zjistíme, že společnost ABC s. r. o. není tak obrovskou měrou financována vlastním kapitálem.

9. Zadluženost 3

O předchozích dvou ukazatelích můžeme říci, že nepodávají obraz o celkové zadluženosti, protože do čitatele zahrnují pouze dlouhodobé dluhy. Tento problém řeší ukazatel Zadluženost 3, která se vypočítá jako poměr mezi celkovými dluhy a celkovými aktivy. Jak už bylo zmíněno, tento ukazatel je často označován jako ukazatel věřitelského rizika. S jeho růstem totiž roste i riziko, že věřitelé o investovaný kapitál přijdou, neboť

podnik nebude dostatečně solventní. Společnost ABC s. r. o. již v tomto ukazateli vykazovala výsledky ve všech mnou sledovaných letech, právě z důvodu zahrnutí Krátkodobých bankovních úvěrů, které tvoří přibližně 50 % základního kapitálu této společnosti. Zadluženost se v letech 2004 až 2006 pohybovala okolo 70 %, což není pro firmu špatné. Poté došlo k nárůstu, a to nad 80 % v roce 2007 a nad 90 % v roce 2008. V roce 2007 nezapříčinilo toto zvýšení hodnota Krátkodobých bankovních úvěrů, ale firmě ABC s. r. o. prudce stouply Závazky z obchodních vztahů. Naproti tomu v roce 2008 byla vysoká hodnota ukazatele zapříčiněna jinými okolnostmi. Společnost v tomto roce využila Dlouhodobé závazky jako možnost financování a také se jí prudce zvýšila položka Závazků k ovládaným a řízeným osobám. Naproti tomu Krátkodobé bankovní úvěry již v tomto roce nejsou vůbec zastoupeny. Společnost ABC s. r. o. tedy přešla od krátkodobého způsobu financování a dlouhodobý. Poslední sledovaný rok se ukazatel zadluženosti snížil. Ani v tomto roce firma nevyužila Krátkodobé bankovní výpomoci a snížení tohoto ukazatele bylo zapříčiněno nulovou položkou Závazků k ovládaným a řízeným osobám. Dlouhodobé závazky zůstaly ve společnosti ABC s. r. o. na přibližně stejné úrovni.

4.3.4 Ukazatele likvidity

Tab. 4. 10 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity		2004	2005	2006	2007	2008	2009
		ukazatele vyjádřeny v koeficientech					
10	Běžná likvidita	1,26	1,29	1,25	1,15	1,06	1,52
11	Pohotovlá likvidita	0,88	1,32	1,32	1,14	1,05	1,48
12	Okamžitá likvidita	0,20	0,24	0,15	0,07	0,06	-0,06

Zdroj: Vlastní zpracování

10. Běžná likvidita

Běžnou likviditu je vypočítána jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých dluhů a představuje nejvyšší možnou likviditu podniku. Při výpočtu tohoto ukazatele se může zdát, že čím vyšší je jeho hodnota, tím jistější je i likvidita. Ovšem to není tak úplně pravda, protože ne všechna běžná aktiva jsou stejně likvidní a některá jsou dokonce na peníze nepřeměnitelná, nikdo je tedy od podniku neodkoupí. Problémem jsou většinou zásoby, které vlivem času

zastarávají a je tudíž problém je znovu zpeněžit. Ovšem firma ABC s. r. o. má v zásobách vázaný poměrně malý finanční prostředek. Výsledky těchto ukazatelů nám vycházejí v koeficientech a všeobecně je ideální míra této likvidity dána Ministerstvem průmyslu a obchodu a to koeficientem, který by se měl pohybovat od 1,5 do 2. Ideálního stavu dle Ministerstva průmyslu a obchodu dosahuje společnost ABC s. r. o. pouze v posledním sledovaném roce, tedy v roce 2009, a to ve výši 1,52. Zbytek sledovaných let se oběžná likvidita této společnosti pohybuje okolo koeficientu 1,26, což je pod mírou, která je považována za ideální. Předmětem činnosti společnosti ABC s. r. o. je mezinárodní přeprava, krátkodobé dluhy jsou tudíž delší než v podmínkách na území České republiky. Proto je snížený koeficient zavádějící a i přes dlouhou splatnost faktur firma vykazuje uspokojivou míru běžné likvidity. Ale jak je viditelné z roku 2009, společnost ABC s. r. o. je schopna snížit dobu splatnosti faktur a tudíž si vylepšit koeficient běžné likvidity.

11. Pohotovná likvidita

Pohotovná likvidita je počítána jako poměr, kde v čitateli uvádíme oběžná aktiva zbavená zásob a ve jmenovateli jsou také krátkodobé dluhy. Toto řeší problém zásob, jak bylo zmíněno výše, které vlivem času zastarávají a je tudíž problém je znovu zpeněžit. Pohotovná aktivita je také označována za takzvaný rychlý test nebo také test kyselinou a za optimální výši je považován interval od 1,0 do 1,5. Nejmenší pohotovou aktivitu společnost ABC s. r. o. dosahovala v roce 2004, kde byl koeficient nižší než 1. Toto bylo způsobeno vyššími krátkodobými pohledávkami a nižším časovým rozlišením. Od roku 2005 se pohotovná likvidita podniku zvyšovala a dosahovala dle Ministerstva průmyslu a obchodu ideálního rozmezí. Je evidentní, že snížení ukazatele o zásoby dovedlo společnost ABC s. r. o. k výborným výsledkům tohoto ukazatele.

12. Okamžitá likvidita

Tento ukazatel je počítán jako poměr finančního majetku a krátkodobých pasiv kdy mezi finanční majetek zahrnujeme peníze, ceniny, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek. Minimální hodnota této likvidity neboli 1. Stupně by měla být 20 % tedy 0,2. Takovou hodnotu finančních prostředků by měli mít podniky na účtu v bankách či v pokladně, aby byli

schopni ihned zaplatit své krátkodobé závazky alespoň z pětiny. Společnost ABC s. r. o. tento ukazatel v průběhu sledovaných let klesal a v posledním roce, roce 2009, dosahoval dokonce záporných hodnot. Nejideálnější stav byl v roce 2004 a 2005. V těchto letech by byla společnost schopna pokrýt své krátkodobé závazky svým finančním majetkem. Pokles tohoto ukazatele v následcích letech zapříčinil klesající stav Finančního majetku jak v bankách, tak v pokladně. Záporná hodnota v posledním roce zapříčinilo minusový stav na účtech v bankách. Společnost by se tedy měla zaměřit na zvyšování touho ukazatele a udržovat stav hotovosti a lepší úrovni.

4.3.5 Ukazatele produktivity práce

Tab. 4. 11 Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce		2004	2005	2006	2007	2008	2009
		v Kč					
13	Osobní náklady k přidané hodnotě	0,61	0,64	0,71	0,63	1,05	0,48
14	Produktivita práce z přidané hodnoty	471,31	522,82	492,19	665,61	286,98	415,74
15	Produktivita práce z tržeb	2521,31	2778,74	2764,11	3430,60	1179,40	1129,68
16	Průměrná mzda roční	213,18	240,23	256,02	305,58	223,06	151,98
17	Průměrná mzda měsíční	17,76	20,02	21,33	25,47	18,59	12,67

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel osobních nákladů k přidané hodnotě poměřuje osobní náklady dané společnosti a přidanou hodnotu. Jak už je patrné z předchozích propočtů, tak se osobní náklady společnosti zvyšovali, naopak přidaná hodnota se snižovala. Tento ukazatel tedy v průběhu let stoupal, pouze v posledním roce se rapidně snížil.

Dalším ukazatelem je produktivita práce z přidané hodnoty, která nám říká, jaká část přidané hodnoty náleží jednomu zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že společnost neměli v průběhu let počet svých pracovníků tak je viditelné, jak se společnosti měnila přidaná hodnota. Důležitým ukazatel je pro mě produktivita práce z tržeb, kde zjistím, jaký veliký výkon připadá na jednoho zaměstnance. Zde vidím, že se v průběhu let 2004 až 2007 tento ukazatel zvyšoval, a v roce 2008 a 2009 rapidně klesl. Společnosti ABC s. r. o. se v těchto

letech snížily tržby, ale pokud bychom se podívali do výkazů, tak se jí v roce 2009 také snížily osobní náklady. Právě tato oblast byla pro společnost ABC s. r. o. nejproblémovější. Tudíž i když je výsledek touho ukazatele nízký, společnost v tomto roce opět dosahovala kladného výsledku hospodaření.

Poslední dva ukazatele nám říkají, jaká byla průměrná mzda ve společnosti ABC s. r. o. a to za měsíc a rok. Postupem času se tyto mzdy zvyšují, až v posledním roce klesají. Toto je způsobeno právě snížením osobních nákladů.

4.3.6 Ukazatele kapitálového trhu

Protože má společnost není akciovou společností nebudu v ní tedy provádět tento ukazatel.

4.3.7 Shrnutí

Poměrová analýza slouží k širšímu přehledu o jednotlivých finančních oblastech v podniku. Pro mě bylo nejdůležitější výpočet ukazatelů rentability a ukazatele aktivity. U ukazatelů rentability bylo patrné, že vložený kapitál není dostatečně zhodnocen a také zde byl evidentní nestabilní výsledek hospodaření této společnosti. U ukazatelů aktivity jsem se zaměřila na dobu obratu dluhů a dobu obratu pohledávek. Společnosti ABC s. r. o. má jako předmět činnosti mezinárodní přepravu, takže jí v rozvaze činí skoro největší část krátkodobé závazky a pohledávky. Jak je evidentní z výsledků, tak se tyto ukazatele rovněž měnily a v posledním roce se společnosti podařilo docílit, že doba obratu dluhů byla delší, než doba obratu pohledávek.

4.4 Analýza pracovního kapitálu

Jak už bylo řečeno, pracovní kapitál je v širším slova smyslu brán jako oběžný majetek daného podniku. Čistý pracovní kapitál lze v podniku vymezit a vypočítat různými způsoby a to pomocí různých hodnot vybraných z rozvahy. Já jsem použila tři a vznikly tedy

Pracovní kapitál I., II. a III. Jednotlivé druhy jsou poté vypočítané v následující tabulce, kterou jsem zde pro přehlednost zařadila. Analýze pracovního kapitálu jsem podrobila všechny sledované roky, tedy šest let. Pokud přejdu k samotnému hodnocení výsledků, budou znít takto:

Tab. 4. 12 Analýza pracovního kapitálu

Položka	2009	2008	2007	2006	2005	2004
	v tis. Kč					
Zásoby	497	222	521	429	231	233
Krátkodobé pohledávky	15 813	33 608	51 285	27 671	27 704	29 522
Finanční majetek	-652	2 202	3 167	4 031	6 513	5 741
Dohadné účty aktivní	143	350	299	959	1 775	518
Příjmy příštích období	132	390	9	153	287	5
Krátkodobé závazky	10 864	34 260	45 019	18 921	23 768	25 858
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	414	148	1 069	840	906	239
Výdaje příštích období	414	148	1 069	840	906	239
Pracovní kapitál I.	4 794	1 772	9 954	13 210	10 680	9 638
Pracovní kapitál II.	4 523	1 974	9 184	13 329	11 549	9 917
Pracovní kapitál III.	4 241	2 216	8 124	12 642	10 930	9 683

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2004 až 2006 se všechny druhy Pracovního kapitálu postupem let zvyšovaly. Nejsou zde ani záporné hodnoty, tudíž firma ABC s. r. o. za zkoumaná tři léta měla vždy vytvořenou stálou finanční rezervu pro případné finanční výkyvy. V roce 2007 došlo ke snížení všech tří ukazatelů. Vzhledem předmětu činnosti této společnosti tvoří její Oběžný majetek a Cizí zdroje a to především Krátkodobé pohledávky a Krátkodobé závazky, které se právě v roce 2007 zvýšily. Zvýšení tedy nastalo jak u pohledávek, tak také u závazků. Toto bylo také patrné již z Vertikální analýzy rozvahy. V dalším roce pracovní kapitál na všech úrovních opět klesl a to velkou měrou. Nedostal se ale do záporných hodnot, což je pro společnost důležité, neboť má stále vytvořenou finanční rezervu. Pokud se podrobně podíváme na hodnoty pohledávek a závazků, tak je viditelné jejich snížení. Bohužel tato společnost měla větší snížení u závazků, než u pohledávek, což by mohlo z dlouhodobého hlediska způsobit firmě finanční problémy. V roce 2009 došlo ke zvýšení pracovního

kapitálu, takže opět společnost i v posledním sledovaném roce měla zajištěnou finanční rezervu. Krátkodobé pohledávky i závazky se ještě citelněji snížily, než tomu bylo v předchozím roce a celkově tyto dvě hodnoty byly nejnižší v průběhu sledovaných šesti let.

4.5 Hodnotový ukazatel výkonnosti

Ukazatel EVA je jedním z nejpoužívanějších, protože i když z Výkazu zisku a ztráty každé společnosti je patrné, zda vyprodukovala kladný či záporný výsledek hospodaření, neznamená to, že dosahuje i kladného ekonomického výsledku. Toto je tedy hlavní myšlenka tohoto ukazatele. Ve Výkazu zisku a ztráty jsou zahrnuty pouze explicitní náklady, které se týkají účetně zachycených nákladů. Musíme brát ale v úvahu, že společnost je financována jak vlastním, tak cizím kapitálem a v účetnictví jsou patrné pouze náklady na cizí kapitál. Jak už bylo řečeno, problémem při výpočtu ukazatele EVA je správné vytvoření provozního výsledku hospodaření po zdanění. Já jsem v podniku ABC s. r. o. zahrnula do tohoto výsledku Přidanou hodnotu, Osobní náklady, Daně a poplatky, Odpisy, Změna stavu rezerv a Daň z příjmu. Dále do investovaného kapitálu jsem zahrnula součet vlastního kapitálu společnosti a cizího kapitálu, který byl zpoplatněn, v mém případě se jednalo o Bankovní úvěry a výpomoci. Průměrné náklady kapitálu vycházejí z Nákladů 1 a 2, které jsem převzala z interních materiálů společnosti ABC s. r. o. Tyto různé průměrné náklady kapitálu nám mají říci, zda dojde k citelné změně, při jejich použití. Vzhledem k tomu, že při výpočtu tohoto ukazatele je zapotřebí informace z předcházejícího roku a vyčíslení daní a poplatků, tak jsem tento ukazatel vytvořila pro rok 2006, 2007 a 2008. Pro přehlednost jsem opět vytvořila tabulku, kde jsou dva výsledky pro každý rok, a to právě z důvodů zahrnutí různých hodnot vlastních nákladů na kapitál.

Tab. 4. 13 Ukazatele EVA

2006	
v tis. Kč	
EVA (1)	-1 575
EVA (2)	-1 704

2007	
v tis. Kč	
EVA (1)	5
EVA (2)	-127

2008	
v tis. Kč	
EVA (1)	-11 635
EVA (2)	-11 693

Zdroj: Vlastní Zpracování

Jako první je viditelné, že procentuální rozdíl nákladů vlastního kapitálu není tak velký, tudíž nejsou výsledky ukazatelů EVA (1) a (2) příliš rozdílné. Pokud se podívám na jednotlivé hodnoty v letech, tak společnost ABC s. r. o. dosahovala ztráty, skoro ve všech letech. Výjimkou je rok 2007, ale při zvýšení právě procentuálního nákladu na vlastní kapitál dochází opět ke ztrátě. Vzhledem ke ztrátě v roce 2006 se společnost snažila o zvýšení výsledku hospodaření, a proto došlo ke zlepšení v roce 2007. V tomto roce dosahovala společnost ekonomického zisku 5 tis. korun a ztrátu 127 tis. korun. V předchozím roce firma ABC s. r. o. dosahovala ztráty, a to 1483 tis. korun a 1593 tis. korun při daných průměrných nákladech na kapitál. V posledním roce, tedy v roce 2008 došlo k citelnému snížení výsledku hospodaření, v případě společnosti ABC s. r. o. ke zvýšení ztráty. Ta činila 11 635 tis. korun a 11 693 tis. korun. Tato hodnota a ztráta je v tomto roce nejvyšší a je pro firmu také varovným signálem. Rapidní zvýšení ztráty bylo v tomto případě zapříčiněno větší hodnotou nákladů, nežli přidané hodnoty. Pokud se podíváme do Výkazu zisku a ztráty zjistíme, že společnost ABC s. r. o. měla také v tomto výkazu ztrátu, ale pouze v hodnotě 3 529 tis. korun. Právě propočet ukazatelů EVA nám dává informaci o skutečném ekonomickém výsledku, který byl pro firmu ABC s. r. o. skoro tři krát vyšší, než zjistila a vykazovala ve Výkazu zisku a ztráty.

4.6 Metoda Balanced scorecard

Balanced scorecard vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností společnosti s hlavním důrazem na strategické řízení a měření výkonnosti podniku. Vychází z myšlenky, která říká, že co nemůžeme měřit, neumíme ani řídit. Tato metoda vychází ze čtyř základních perspektiv, které mi umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, dále mezi požadovanými výstupy a jejich hybnými silami. Zahrnují se zde také tvrdé měřítka

a měkčí neboli subjektivnější měřítko. Nyní si podrobně zhodnotím jednotlivé perspektivy, kde jako první je:

4.6.1 Finanční perspektiva

Tato perspektiva měří u podniků orientovaných na zisk, zda měli úspěch či neúspěch a obsahuje ty cíle a ukazatele, která měří finanční efekt realizace strategie. Zachycuje, zda byl realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku a zda tedy bylo dosaženo dlouhodobého ekonomického zisku. Společnost ABC s. r. o. má jako hlavní předmět činnosti mezinárodní přepravu a od tohoto se také odvíjejí následující sestavení této perspektivy a v prvé řadě sestavení finančních cílů. Finanční cíle musejí tedy zahrnovat dvě oblasti, a to definování finanční výkonnosti, která je očekávaná od strategie a také zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv. Jak už bylo řečeno, tak se finanční cíle mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku velmi lišit. Společnost ABC s. r. o. je tedy ve fázi udržení se, kde se nachází většina podniku. V této fázi podniky stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Předpokládá se, že si udrží svůj podíl na trhu a zároveň ho budou v budoucnu zvyšovat a finanční cíle jsou tedy na ziskovost. Hlavním cílem společnosti ABC s. r. o. je zvyšování přidané hodnoty. Pokud se podíváme na předchozí ukazatele, tak společnost ABC s. r. o. dosahovala v průběhu šesti let nestabilní výsledky. V každém roce toto mělo dopad jak zisk společnosti, tak také na její vývoj do budoucna. První výkaz nestability byl znám již v rozboru vertikální a horizontální analýzy Výkazu zisku a ztráty, kdy se měnila položka Přidané hodnoty a v návaznosti na to také Výsledek hospodaření. Dalším důkaz nestability nastal při hodnocení ukazatele rentability úhrnných vložených prostředků, kde se poměruje zisk s celkovými aktivy a vypovídá nám, jakým způsobem jsme naše aktiva, do kterých jsme vložili naše finanční prostředky, zhodnotily, tedy jakého jsme dosáhli zisku. Společnost ABC s. r. o. není schopna zhodnotit svá vložená aktiva. Při analýze pracovního kapitálu se společnost ABC s. r. o. snižovala finanční rezerva pro případ nenadálých finančních výkyvů. Jako hlavním ukazatelem, který nám podává informaci o dlouhodobém ekonomickém zisku, je ekonomická přidaná hodnota EVA. Ta potvrdila, že společnost je v záporném ekonomickém výsledku a tyto hodnoty ještě prohlubují vážnost finanční situace této společnosti.

V tuto chvíli je třeba určit strategické směry pro finanční perspektivu, která by společnosti pomohla a zvýšila tak její zisk. Vzhledem k fázi, ve které se společnost nachází a

dále jejímu předmětu činnosti by měl být její směr snižovat náklady a zvyšovat tak produktivitu práce. Konkrétně by se pak společnost měla zabývat zvýšením obratu, což by vedlo k navýšení připadané hodnoty. Společnosti ABC s. r. o. se v průběhu šesti let přidaná hodnota snižovala a to především díky ztráty klíčového zákazníka. Dále by zvýšení obratu vedlo k většímu využití fyzických i personálních zdrojů, tedy by více byly využity kamiony a zaměstnanci. Další velkou oblastí, kterou by se společnost ABC s. r. o. měla zabývat je snižování provozních nákladů. Úspěšnost snižování těchto nákladů můžeme poté měřit sledováním absolutních údajů o těchto nákladech nebo jejich procentuálním podílem na celkových nákladech nebo obratu. Ve společnosti ABC s. r. o. se jedná především o osobní náklady, které v některých letech přesáhly výnosy. Nejedná se přitom pouze o snižování nákladů, ale o podporu zdrojů, jako zvýšení počtu zákazníků, prodejů, transakcí. Dále zlepšovat procesy a zefektivňovat jízdy. Všechny tyto postupy povedou k celkovému zlepšení finanční situace na následně dobrým výsledkům ekonomické přidané hodnoty EVA.

4.6.2 Zákaznická perspektiva

Jak už bylo zmíněno tak zákaznická perspektiva podniku identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých by chtěly podnikat. Segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí finančních cílů dané firmy. Zákaznická perspektiva mi dopomůže zjistit a stanovit klíčová zákaznická měřítka cílových zákazníků, získání nových zákazníků a ziskovost, dále předpoklady jejich udržení. Abych byla schopna zjistit cílové segmenty společnosti ABC s. r. o. musím určit a zjistit základních skupinu měřítek, kterými je:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníka
- Získávání nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Ziskovost zákazníků

Pokud se zaměřím na první bod, tedy podíl na trhu, tak společnost ABC s. r. o. je střední společností, která má na trhu průměrný podíl. To znamená, že není velkým gigantem ve svém oboru. Jedná se o společnost, která sídlí v Moravskoslezském kraji, kde je také jediné sídlo. Tato společnost nevlastní žádné pobočky, které by zvýšily podíl na trhu také v jiných regionech. Ale vzhledem k předmětu činnosti podniku, jímž je mezinárodní přeprava, neomezuje se tato společnost pouze na přepravu v rámci Moravskoslezského kraje, ale své služby poskytuje v rámci celé Evropy. Při definování podílu na trhu mohou také použít počet jejich zákazníků, utracených finančních prostředků, či objem prodaných položek či služeb. Právě množstvím utracených finančních prostředků či objemu prodaných položek, v našem případě poskytnutých služeb, se tato společnost řadí mezi společnosti s menším podílem na trhu. Důležitým bodem je zde ovšem definování počtu zákazníků. Společnost ABC s. r. o. má velmi nízký počet zákazníků, tedy společností, které využívají mezinárodní přepravu. V roce 2004 společnost ABC s. r. o. rozhodla, že bude mít ve svém portfoliu zákazníku pouze jednoho klíčového. Poté si ponechala pouze malé množství takzvaných vedlejších zákazníků, kteří firmě poskytovaly menší obraty příjmů. Toto rozhodnutí zapříčinilo společnosti velké poklesy výsledku hospodaření a v roce 2006 dokonce velké ztráty. Klíčový zákazník díky celosvětové krizi snížil využití služeb společnosti ABC s. r. o. a díky tomu se vznikly společnosti finanční problémy.

Na tuto problematiku navazuje další měřítko a to získávání nových zákazníků. Je evidentní, že společnost si v průběhu let nevytvářela portfolio potencionál zákazníků. Tato společnost nevytvářela průzkum zákaznického hodnotového řetězce, kdy si jednotlivé zákazníky měla identifikovat a díky tomu mohla rychle změřit, zda si počet svých zákazníků udržela či nikoliv. Pokud by také společnost ABC s. r. o. měřila loajalitu procentem růstu objemu zakázek, které s podniky uzavřela, zjistila by, že klíčový zákazník v průběhu let snižuje své objemy zakázek a mohla by tak rychleji reagovat. Tato společnost tedy neudržovala stávající zákazníky, ale také nevynakládala dostatek energie na získávání nových.

Mezi další měřítka, které nám dopomohou k získání cílového segmentu je měřítko spokojenosti zákazníka. Toto měřítko poskytuje zpětnou vazbu o úrovni podniku a péči o spokojenost zákazníka proto není nikdy radlo podceňovat. Současný výzkum prokázal, že pouze „základní“ spokojenost zákazníka pro dosažení vysokého stupně jeho loajality, pro jeho udržení a ziskovost nestačí. Společnost může počítat s opakovanými prodeji, nebo využívání

služeb pouze v případě, označí-li zákazníci svou nákupní zkušenost za plně nebo mimořádně uspokojující. Bohužel důležitost těchto úkonů společnost ABC s. r. o. podcenila. Stejným způsobem, jak se nesnažila udržet či získat zákazníka, nezjišťovala také spokojenost svých zákazníků, tedy společností, které využívají mezinárodní přepravu. Myslím si, že u této společnosti se jednalo o krátkozrakost, která spočívala pouze v měření zisku. Společnost hodnotila své spokojené zákazníky podle obrátu či výsledku hospodaření. Nezaměřila se však na měkké faktory, které jsou mnohdy pro samotného zákazníka důležitější, nežli samotná přeprava. V případě společnosti ABC s. r. o. se mezi měkké faktory řadí bezpečnost přepravy, rychlost, jednání s klientem. Toto jsou všechno oblasti, které zákazník hodnotí, avšak společnost ABC s. r. o. je vůbec nebere v potaz. Při hodnocení posledního měřítka, tedy ziskovosti zákazníka, mám měřit čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší dané společnosti po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka. Vzhledem k tomu, že společnost nevyvíjí žádné úsilí na udržení si zákazníka, či získání si nového, nevyvíjí také žádné náklady s těmito aktivitami spojené. Proto nemám v tomto měřítku co hodnotit.

Při podrobném rozebrání zákaznické perspektivy jasně vyplývá, že společnost má sice definovaný svůj segment zákazníků a tržního segmentu, ale je zcela nevyhovující a z dlouhodobého hlediska firmě nezaručuje přežití. Firma by se tedy měla v budoucnu zaměřit na vytváření a vypočítávání základních měřítek, tedy především získávat nové zákazníky, udržovat a zjišťovat spokojenost u těch stávajících. Toto je jediná cesta, jak přežít a nevyhýbá se proto ani této společnosti, která má jako předmět činnosti mezinárodní přepravu a na první pohled by se mohlo zdát, že výše zmíněné měřítka nejsou až tak důležitá.

4.6.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě nám charakterizovat v dané společnosti ty procesy, které jsou pro dosažení zákaznických akcionářských cílů nejdůležitější. Tyto cíle a měřítka vytváří podnik obvykle po té, co určí cíle a měřítka ve finanční a zákaznické perspektivě. Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka v této perspektivě jsou snad největším rozdílem mezi klasickými výkonnostními měřítky. Tradiční přístupy se zaměřují na řízení a zlepšování dosavadních

oddělení a center odpovědnosti. Pro balanced scorecard je důležité, abych definovala úplný interní hodnotový řetězec, který zahrnuje:

- Inovační proces
- Provozní proces
- Poprodejní proces

Může se zdát, že výzkum a vývoj je podpůrný proces a ne základní prvek vytvářející hodnotu. Ve skutečnosti se ale v průběhu let a dosazením těchto procesů do praxe ukázalo, že inovace jsou kritickým interním procesem, bez kterého již žádný podnik nepřežije. Právě schopnost být efektivní a dostatečně rychle reagovat na změny a výstupy v inovačním procesu vedou podnik k vytouženému cíli. Toto je mnohem důležitější, než bezchybnost v každodenním provozním procesu. Na první pohled se může zdát, že společnost ABC s. r. o. nemá příliš možnost inovovat svůj proces, neboli své služby. Opak je ale pravdou. Každá společnost má možnost zaměřením se na inovace a tedy i na inovační proces. Ke správné funkci inovačního procesu je zapotřebí identifikovat trh a v návaznosti na to, vytvořit také služby. V tuto chvíli se z části opíráme o zákaznickou perspektivu. Společnost ABC s. r. o. neidentifikuje trhu, či potřeby zákazníků. Tudíž služby, které poskytuje, nevyplynou z potřeb zákazníků dnešních, ale z potřeb těch dávno minulých. U identifikace trhu společnost nezjišťuje pouze své nové potenciální zákazníky, ale také nám pomáhají k objevení potřeb potenciálních zákazníků. Otevírají nám nové možnosti. V tuto chvíli je pro podnik ABC s. r. o. zaměřit se na inovační proces. Tedy provádět základní výzkum, v případě společnosti ABC s. r. o. průzkum trhu v mezinárodní přepravě, dále zjišťovat nové technologie a možnosti, které jsou v rámci možnosti přepravy. Tyto poznatky mohou vést k uvedení nových služeb na trh.

Další proces je provozní proces. Navazuje na inovační proces a představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podniku. Začíná objednávkou služby mezinárodní přepravy a končí dodáním výrobků koncovému zákazníkovi. Tyto procesy jsou standardně sledovány a řízeny pomocí finančních měřítek, stejně tomuto je i v této práci. V současné době se již mnoho podniků řídí podle totálního řízení jakosti (TQM), kde klasická finanční měřítka nahradily měřítka měřící jakost a dobu cyklu. Ve společnosti ABC s. r. o. nedochází

k pravidelné kontrole jakosti a doby cyklu. Toto je zřejmé již z ukazatelů obratu závazků a pohledávek. Společnost se nesnaží zrychlit dobu obratu závazků. Toto vede k druhotné platební neschopnosti a finance jsou utápěny v jiným procesech. Také otázka nákladů na provoz nebyla ve společnosti ABC s. r. o. zcela zodpovídána. Společnost již v roce 2007 nezakomponovala zvýšení ceny pohonných hmot do svých služeb a toto vedlo ke ztrátě, která byla větší také v následujícím roce.

Třetí a poslední fází v perspektivně interních procesů je poprodejní servis, který zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů, zpracování plateb. Společnost ABC s. r. o. je zodpovědná za zboží, které převáží. Jejím cílem, je zboží převést rychle a v pořádku. Poté si náklad přejímá konečný zákazník, který je zodpovědný za kontrolu přepravovaného nákladu. V této společnosti je tudíž poprodejní servis bezpředmětný a není důvod na tuto problematiku vynakládat finanční prostředky.

V tuto chvíli jsem identifikovala kritické procesy, kterými jsou inovační a provozní proces. Na tyto oblasti se musí společnost ABC s. r. o. zaměřit, aby bylo dosaženo lepších a v pozdější době skvělých výsledků.

4.6.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou metody balanced scorecard je vyvíjení cílů a měřítek, které podporují učení se růst firmy. Cíle, které jsem si stanovila v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů musejí být dosaženy, aby podnik dosahoval dobrých výsledků. Budu tedy vycházet z předchozích procesů. Je důležité si uvědomit, že pokud by podnik ABC s. r. o. byl nucen dosahovat krátkodobých finančních výsledků, tak by vytyčení a splnění cílu nebylo reálné. Důležité se rozšiřovat schopnosti svých zaměstnanců, procesů a také systémů, což se právě u společnosti ABC s. r. o. negativně projevila. Firma dlouhodobě nezvyšovala schopnosti své, ani svých zaměstnanců, což se projevila až za delší dobu a o to horší to mělo dopad. Právě tato metoda zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech z investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových služeb. Tyto investice jsou jistě důležité, ale samy o sobě nestačí pro dlouhodobé dobré fungování společnosti. V předchozích procesech a zhodnocení bylo zřetelné, že firma se spíše zaobírá hard výsledky, jakými je zisk či výkony. V žádném případě se ale nezaobírala soft výsledky,

kteřé nám dopomůžou analyzovat také hard výsledky, ale co je důležitější, zabírají se firmou jako celku, který je třeba rozvíjet a tvořit přidanou hodnotu. Společnost ABC s. r. o. se tedy musí zaměřit na jednotlivé procesy a úzké místa v balanced scorecard aby mohla dlouhodobě vykazovat dobré výsledky a tvořit přidanou hodnotu.

4.6.5 Shrnutí

Společnosti ABC s. r. o. je důkazem toho, že byla v průběhu šesti let sledována vrcholovým management pouze ve finančních výkazech. Společnost nepřikládala velký důraz na takzvané měkké faktory v podnikání, které jsou právě zahrnuty v metodě Balanced Scorecard. Tato společnost, jak už bylo zmíněno výše, neřešila důležitost zákazníků, a to ať už jde o jejich spokojenost, či budování si nových. Také větší sledování aktuálního stavu na trhu a přizpůsobení se tak cenám konkurentů, by společnosti zlepšilo finanční výsledky, které byly v průběhu let velmi nestabilní.

4.7 IN Indexy

Posledním ukazatelem, který bude analyzovat hospodaření společnosti ABC s. r. o. je IN index. Vzhledem k charakteristikám jednotlivých modelů, budu počítat pouze posledním dva indexy, tedy IN01 a IN05. V těchto indexech je zohledněna jak ekonomická přidaná hodnota, tak faktor průmyslu. Vzhledem k předmětu činnosti společnosti ABC s. r. o. a samotné skladbě hodnot v IN01, je pro firmu nejefektivnější právě výpočet tohoto indexu a dále indexu IN05. Pro přehlednost opět uvedu tabulku výsledků indexů.

Tab. 4. 14 Výsledky indexu IN01

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
IN01	3,71156	1,55269	0,75921	2,00093	0,16821	2,36277

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak už bylo zmíněno, tak pokud je index vyšší než 1,77, tak podnik tvoří přidanou hodnotu a to z 67 %. Pokud je index menší než 0,75, tak podnik spěje k bankrotu a to s 86 %. Pokud se podívám na zjištěné výsledky, tak společnost ABC s. r. o. měla index IN01 vyšší než 1,77 v roce 2004, 2007 a 2009. Hodnoty tohoto indexu tedy činily 3,7156, 2,00093 a 2,36277. V tomto roce tedy společnost ABC s. r. o. tvořila přidanou hodnotu. V roce 2005 a 2006 se společnost nacházela v takzvané šedé zóně. V těchto letech výsledek indexu IN01 činil 1,55269 a 0,75921. I když ukazatelé spadají do jedné šedé zóny, je třeba se zmínit, že výsledek v roce 2005 je pro firmu mnohem příznivější, než roce 2006 kdy hodnota indexu klesla pod hodnotu 1. V roce 2008 je výsledek společnosti hrozivý. Index IN01 je nižší než 0,75, činí pouze 0,16821. V tuto chvíli spěje dle propočtů společnost ABC s. r. o. k bankrotu. Pokud se podíváme na poslední dva roky, tak se společnosti ABC s. r. o. změnil rapidně ukazatel a to ze stavu bankrotu, k tvorbě přidané hodnoty. Dokonce rok 2009 je pro firmu druhým nejlepším výsledkem po roce 2004. Tato situace je způsobena změnami hodnot v položkách IN indexu. Jedním z hodnot, který ovlivňuje tento ukazatel, je zisk před úroky a zdaněním. V roce 2008 a 2009 byl velký rozdíl v zisku a toto bylo jednou z příčin, tak špatného výsledku indexu v roce 2008. Dále se společnosti ABC s. r. o. podařila oběžná aktiva a cizí zdroje.

Vzhledem k výsledkům k indexu IN01, jsem se rozhodla výsledky podrobit regresní analýze a také vypočítat směrodatnou odchylku a rozptyl. Tyto ukazatele mi dopomohou zjistit jak rozmístění jednotlivých ukazatelů v průběhu let, ale také jejich závislost. Pro získání směrodatné odchylky a rozptylu jsou vytvořila tuto tabulku, kterou jsem posléze potřebovala pro výpočet.

Tab. 4. 15 Výsledky pro rozptyl a směrodatnou odchylku

	f_i	x_i	\bar{x}	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$
2004	1	3,71156	1,75923	1,95233	3,81159
2005	1	1,55269	1,75923	-0,20654	0,04266
2006	1	0,75921	1,75923	-1,00002	1,00003
2007	1	2,00093	1,75923	0,241702	0,05842
2008	1	0,16821	1,75923	-1,59102	2,53134

2009	1	2,36277	1,75923	0,603545	0,36427
Celkem	6	10,5554	x	6	7,80831

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě těchto pomocných výpočtů budu počítat rozptyl. Rozptyl mi sdělí, jakým způsobem jsou hodnoty v souboru, tedy index IN01 v jednotlivých letech, rozptýleny kolem střední hodnoty. Čím je rozptyl větší, tím více budou hodnoty odlišné. Střední hodnotu jsem vypočítala již n předcházející tabulce a tato hodnota činí 1,79523. Dalším ukazatelem a statistickým výpočet, který mi dopomůže zjistit rozdělení indexů v průběhu let, je směrodatná odchylka. Směrodatná odchylka určuje, jak moc se od sebe liší jednotlivé indexy IN01. Čím vyšší je tato hodnota, tím více se od sebe jednotlivé indexy liší. V následující tabulce jsou již zobrazeny výsledky obou statistických funkcí.

Tab. 4. 16 Výsledky statistických funkcí

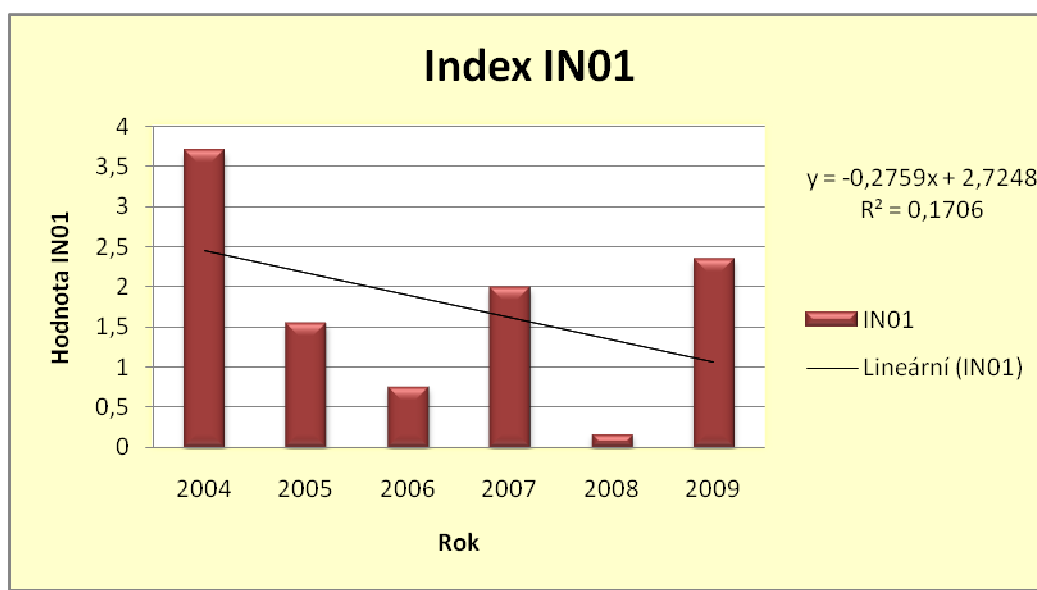
Výsledky	
Rozptyl	1,30139
Směrodatná odchylka	1,14078

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky obou statistických funkcí nám sdělily, že hodnoty indexu IN01 jsou odlišné. Rozptyl nám tedy sdělí, jak jsou hodnoty indexu rozptýleny od střední hodnoty. Výsledek činí 1,30139, což je velký rozdíl. Dále zde mám uvedenou směrodatnou odchylku, která mi sdělí, jak se od sebe liší jednotlivé indexy. V tuto chvíli je viditelné, že indexy IN01 jsou v průběhu let velmi odlišné.

Dále bych chtěla zjistit, zda jsou jednotlivé indexy na sobě závislé či nezávislé a jaký může být další vývoj tohoto indexu. K tomuto všemu mi dopomůže regresní analýza, díky níž zjistím, jaká je rovnice regrese a jaké je hodnota spolehlivosti R. všechny tyto výsledky jsou přehledně zobrazeny v následujícím grafu.

Graf 4. 1 Index IN01



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se podívám na výsledek hodnoty spolehlivosti R, tak činí 0,1706. Pokud je tedy výsledek nižší než 1, jednotlivé hodnoty jsou na sobě nezávislé. Je to způsobeno tím, že údaje, který byly zadávány pro výpočet indexu IN01 jsou různé a pro každý rok byly počítány zvlášť. Takže celkový vývoj těchto ukazatelů je na sobě nezávislý. Vývoj tohoto indexu mi pomůže zjistit rovnici regrese, která je $y = 0,2759x + 0,7937$. Pokud budu chtít zjistit, jaký by mohla být hodnota indexu v roce 2010, dosadím za hodnotu x číslo 7. Sedm totiž značí, že jde o sedmý rok, který budu chtít znát. Výsledek indexu IN01 by měl činit podle rovnice regrese 2,725. Což je hodnota vyšší, než v roce 2009 a tento výsledek by měl pro firmu příznivý dopad.

V tuto chvíli uvedu tabulku výsledků IN05 a tyto výsledky rovněž podrobím regresní analýze.

Tab. 4. 17 Výsledky indexů IN05

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
IN05	3,71822	1,55383	0,75591	2,00414	0,16449	2,37618

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud porovnáme výsledky indexu IN05 a IN01 zjistíme, že výsledky jsou rozdílné pouze v desetinných číslech. Je to dáno skladbou těchto indexů. Při samotném výpočtu se do vzorců používají tytéž hodnoty, pouze se mění jejich rozmístění. Jak už jsem zmínila, tyto dva indexy jsou pro mě nejvíce vypovídající a proto podobný výsledek u indexu IN05 mě povede k stejným závěrům jako v modelu IN01.

V tuto chvíli ještě index IN05 podrobím regresní analýze, zjistím směrodatnou odchylku, rozptyl, rovnici regrese a hodnotu spolehlivosti R. Pro přehlednost opět uvedu tabulky, který mi dopomohly k výpočtu.

Tab. 4. 18 Výsledky pro rozptyl a směrodatnou odchylku

	f_i	x_i	x	$(x_i - x)$	$(x_i - x)^2$
2004	1	3,71822	1,76213	1,95609	3,82628
2005	1	1,55383	1,76213	-0,2083	0,04339
2006	1	0,75591	1,76213	-1,0062	1,01247
2007	1	2,00414	1,76213	0,24201	0,05857
2008	1	0,16449	1,76213	-1,5976	2,55243
2009	1	2,37618	1,76213	0,61405	0,37705
Celkem	6	10,5728	\bar{x}	6	7,87019

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky tedy budu počítat rozptyl a směrodatnou tabulku. Výsledky jsou tedy takové:

Tab. 4. 19 Výsledky statistických funkcí

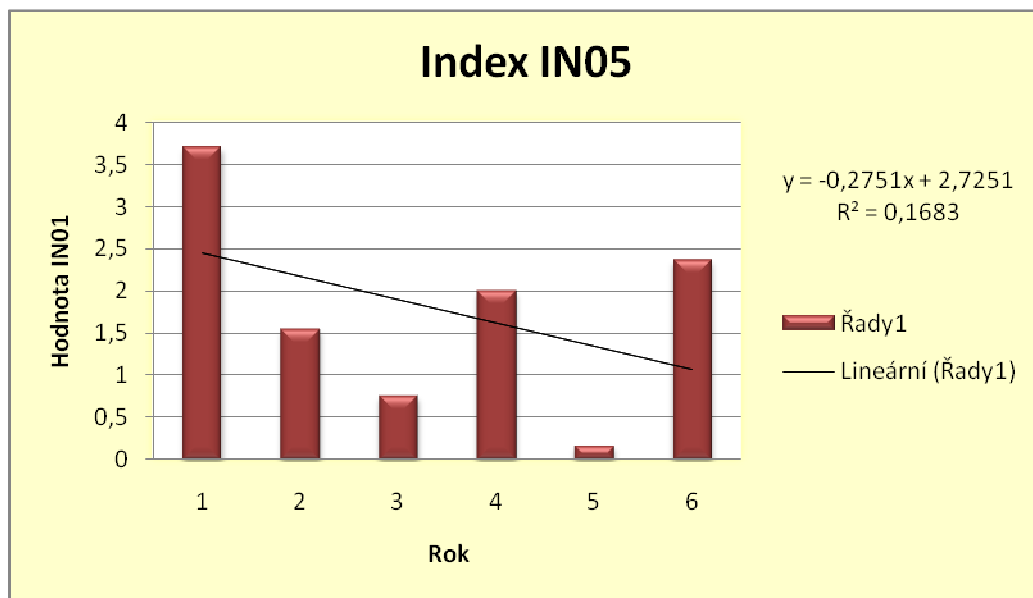
Výsledky	
Rozptyl	1,3117
Směrodatná odchylka	1,14529

Zdroj: Vlastní zpracování

Ani tyto výsledky nejsou odlišné od výsledků v indexu IN01. Vidíme tedy, že hodnoty jsou velmi rozptýleny od střední hodnoty, a také že jednotlivé výsledky se od sebe výrazně

liší. Pro přehlednost uvedu graf, který nám výsledky indexu IN05 zobrazí a také jsou v něm obsaženy výsledky rovnice regrese a hodnota spolehlivosti R.

Graf. 4. 2 Index IN05



Zdroj: Vlastní zpracování

Opět je videlné, že jak rovnice regrece, tak hodnota spolehlivosti R vyšly velmi podobně. Již ze samotného grafu je evidentní, že výsledky ukazatele IN05 byly různé. Toto není pro firmu dobré znamení a více tyto výsledky rozberu v samotném závěru.

5 Závěr

Pokud bych se podívala na finanční výsledky společnosti ABC s. r. o. které většinou nejvíce zajímají management, jednalo by se o výsledek hospodaření, který se v průběhu šesti let nerovnoměrně vyvíjel. V posledním sledovaném roce, tedy v roce 2009, byl kladný. Nerovnoměrný vývoj tohoto výsledku se jako první promítl v Horizontální analýze Výkazu zisku a ztráty.

Nerovnoměrný výsledek hospodaření měl poté dopad na ukazatele rentability, které mají přímou návaznost na výsledek hospodaření. První ztrátu společnost dosáhla v roce 2006. Tato situace byla zapříčiněna především trvalým růstem cen pohonných hmot, jejichž vyšší cenu se nepodařilo promítnout do odbytových cen. Naopak přebytek nabídky dopravní kapacity nad poptávkou stlačil ceny za přepravu směrem dolů. Společnost říká, že tato situace trvala přibližně půl roku, poté se situace zlepšila a cenu společnost zvýšila. Nepodařilo se však celkovou ztrátu snížit.

V roce 2007 se cena pohonných hmot ustálila a společnosti se rovněž podařilo započíst ji do odbytových cen, tudíž zde byl kladný výsledek hospodaření. V roce 2008 opět dochází ke ztrátě. V tomto roce společnost ABC s. r. o. ztratila klíčového odběratele svých služeb. Toto je evidentní v rozdílu výkonů v Horizontální analýze Výkazu zisku a ztráty. Jak už jsem zmínila, tak v roce 2004 se společnost ABC s. r. o. rozhodla, že bude mít ve svém portfoliu zákazníků pouze jednoho klíčového. Poté si ponechala pouze malé množství takzvaných vedlejších zákazníků, kteří firmě poskytovali menší obraty příjmů. Klíčový zákazník díky celosvětové krizi snížil využití služeb společnosti ABC s. r. o. a díky tomu vznikly společnosti finanční problémy a tedy také ztráta.

V posledním sledovaném roce se společnosti ABC s. r. o. podařilo opět dosáhnout zisku. Tato situace nebyla zapříčiněna opětovným získáním klíčového zákazníka, ale jinými faktory, na kterých začala společnost ABC s. r. o. pracovat.

Při vytváření a zkoumání Vertikální analýzy Rozvahy společnosti ABC s. r. o. je patrné, že největší složkou Aktiv a Pasiv tvoří Oběžná aktiva a v ní Krátkodobé pohledávky a Cizí zdroje a v ní Krátkodobé závazky. Proto při výpočtu Ukazatelů aktivity v Poměrové analýze jsou důležité výpočty Doby obratu pohledávek a dluhů. Společnost ABC s. r. o. měla

oba tyto ukazatele vyšší, než je běžné. Tato situace je ovšem působena především obchodováním se zahraničním, kde jsou jednotlivé doby splatnosti jak dluhů, tak pohledávek vyšší. Společnosti ABC s. r. o. se podařilo snížit dobu obratu pohledávek a zvýšit dobu obratu dluhů. Tato skutečnost jí zajistila přísun finančních prostředků a společnosti ABC s. r. o. se tak nenacházela v druhotné platební neschopnosti. Na konci roku 2008 začala společnost spolupracovat s právním oddělením, které mělo za úkol poslat předžalobní upomínky odběratelům, u nichž byly faktury placeny dlouho po splatnosti. Jak je evidentní, tento krok se společnosti vyplatil. Firma chtěla předejít situaci, která nastala v roce 2006, kdy byla také doba obratu dluhů kratší, než doba obratu pohledávek. V tomto roce musela společnost ABC s. r. o. čerpat revolvingový úvěr, aby byla schopna dostát svým závazkům. Tento úvěr se projevil ve vertikální analýze Rozvahy, kde se zvýšili Cizí zdroje, a také v horizontální analýze Výkazu zisku a ztráty, kde společnosti stouply.

Společnosti ABC s. r. o. se podařilo snížit krátkodobé závazky a tedy krátkodobých bankovních úvěrů v roce 2007 a v roce 2008 a 2009 je dokonce vůbec nevyužila. Zisk v roce 2009 byl také zapříčiněn poklesem na nulovou úroveň u položky Závazky k ovládaným a řízeným osobám, který byly v roce 2008 vysoké.

Společnost ABC s. r. o. tedy, jak jsem zmínila, v roce 2008 a 2009 nevyužila krátkodobé bankovní úvěry jako zdroj financování. Ovšem velkou měrou jí vzrostly dlouhodobé závazky, které jsou v rozvaze viditelné pod položkou Jiné závazky. Společnosti ABC s. r. o. začala díky ztrátě klíčového zákazníka v roce 2008 prodávat své starší dopravní prostředky, tedy kamiony a nápravy, které jí způsobovali vysoké provozní náklady. Vzhledem k tomu, že ale dopravní prostředky potřebuje ke svému podnikání, nakoupila společnost kamiony na leasing. Z toho důvodu společnosti vzrostly dlouhodobé závazky. Toto je jako první projevilo v horizontální analýze Rozvahy.

Společnost ABC s. r. o. jsem také podrobila analýze hodnotového ukazatele výkonnosti EVA. V roce 2008 došlo ve vývoji tohoto ukazatele k citelnému snížení výsledku hospodaření, v případě společnosti ABC s. r. o. ke zvýšení ztráty. Ta činila 11 635 tis. korun a 11 693 tis. korun. Rozdílné výsledky vycházejí z průměrného nákladu kapitálu ve výši 5 a 7 %, které jsem převzala z interních materiálů společnosti ABC s. r. o. Tato hodnota a ztráta je v tomto roce nejvyšší a je pro firmu také varovným signálem. I tento ukazatel potvrdil nepříliš dobré hospodaření ve společnosti ABC s. r. o.

Vzhledem k fázi, ve které se společnost nachází a dále jejímu předmětu činnosti by mělo být její směr snižovat náklady a zvyšovat tak produktivitu práce. Konkrétně by se pak společnost měla zabývat zvýšením obratu, což by vedlo k navýšení přidané hodnoty. Společnosti ABC s. r. o. se v průběhu šesti let přidaná hodnota snižovala a to především díky ztrátě klíčového zákazníka. Dále by zvýšení obratu vedlo k většímu využití fyzických i personálních zdrojů, tedy by více byly využity kamiony a zaměstnanci. Další velkou oblastí, kterou by se společnost ABC s. r. o. měla zabývat je snižování provozních nákladů. Úspěšnost snižování těchto nákladů můžeme poté měřit sledováním absolutních údajů o těchto nákladech nebo jejich procentuálním podílem na celkových nákladech nebo obratu. Ve společnosti ABC s. r. o. se jedná především o osobní náklady, které v některých letech přesáhly výnosy. Nejedná se přitom pouze o snižování nákladů, ale o podporu zdrojů, jako zvýšení počtu zákazníků, prodejů, transakcí. Dále zlepšovat procesy a zefektivňovat jízdy. Všechny tyto postupy povedou k celkovému zlepšení finanční situace na následně k dobrým výsledkům ekonomické přidané hodnoty EVA.

Firma by se tedy měla v budoucnu zaměřit na získávání nových zákazníků, udržovat a zjišťovat spokojenost u těch stávajících. Toto je jediná cesta, jak přežít a nevyhýbá se proto ani této společnosti, která má jako předmět činnosti mezinárodní přepravu a na první pohled by se mohlo zdát, že výše zmíněné měřítka nejsou až tak důležitá.

Je důležité si uvědomit, že pokud by podnik ABC s. r. o. byl nucen dosahovat krátkodobých finančních výsledků, tak by vytyčení a splnění cílů nebylo reálné. Důležité je rozšiřovat schopnosti svých zaměstnanců, procesů a také systémů, což se právě u společnosti ABC s. r. o. negativně projevilo. Firma dlouhodobě nezvyšovala schopnosti své, ani svých zaměstnanců, což se projevila v delším časovém horizontu a o to horší to mělo dopad. Je třeba posílit investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech z investic. Společnost ABC s. r. o. se tedy musí zaměřit na jednotlivé procesy a úzké místa, které jsem výše vytyčila aby mohla dlouhodobě vykazovat dobré výsledky a tvořit přidanou hodnotu.

Seznam použité literatury

ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.

GRASSEOVÁ a kol. *Analýza v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 975-80-251-2621-9.

GRÜNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.

KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard : Translation Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. (Český překlad: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.)

KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KOVANICOVÁ, D. - KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 1, Jak porozumět účetním výkazům*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 1995. 214 s. ISBN 80-85967-06-5.

KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních výkazů*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 1995. 498 s. ISBN 80-85967-07-3.

MAŘÍKOVÁ, P. - MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.

NEUMAIEROVÁ, I. – NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1

PETRŮČEK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 625 s. ISBN 978-80-247-3024-0

SEKERKA, B. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. 2. upr. vyd. Praha: Profess, 1997. 172 s. ISBN 80-85235-40-4.

Seznam zkratek a symbolů

Kč	Korun českých
EVA	Ukazatel ekonomické přidané hodnoty
mil. Kč	milion korun českých
tis. Kč	tisíc korun českých
Tab.	Tabulka
Obr.	Obrázek
ROI	Ukazatele rentability
ROA	Rentabilita úhrnných vložených prostředků
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 16. dubna 2010

Monika Pacultová

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Olomoucká 2333/73, 746 01, Opava

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozvaha pro rok 2004 - 2009

Příloha č. 2 - Výkaz zisku a ztráty pro rok 2004 – 2009

Příloha č. 3 - Horizontální analýza Rozvahy

Příloha č. 4 - Vertikální analýza Rozvahy

Příloha č. 5 - Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty

Příloha č. 6 - Vertikální analýza Výkazů zisku a ztráty

Příloha č. 7 - Poměrová analýza

Příloha č. 8 - Analýza pracovního kapitálu

Příloha č. 9 - Ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA 2006

Příloha č. 10 - Ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA 2007

Příloha č. 11 - Ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA 2008

Příloha č. 12 – Index IN01

Příloha č. 13 – Regresivní analýza IN01

Příloha č. 14 – Index IN05

Příloha č. 15 – Regresivní analýzy IN05

Příloha č. 16 – Poměrová analýza (vzorce)